



Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования

«Белорусский государственный педагогический университет
имени Максима Танка»

ПСИХОЛОГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано Учебно-методическим объединением
по гуманитарному образованию в качестве учебно-методического
пособия для студентов, обучающихся по специальности

1-23 01 04 Психология, специализация

1-23 04 10 Психология предпринимательской деятельности

Минск 2011

УДК [159.9:33](075.8)
ББК 88.4я73
П863

Печатается по решению редакционно-издательского совета БГПУ

Авторы:

кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой социальной психологии БГПУ *Л.В. Финькевич*;

кандидат психологических наук, доцент кафедры социальной психологии БГПУ *Н.В. Азарёнок*;

старшие преподаватели кафедры социальной психологии БГПУ *Л.В. Повидайко, Е.Ю. Казанович*;

преподаватели кафедры социальной психологии БГПУ
Н.А. Литвинова, Ю.Г. Лейни

Под общей редакцией *Л.В. Финькевич*

Рецензенты:

кандидат психологических наук, доцент, заведующий кафедрой психологии управления Академии управления при Президенте Республики Беларусь *Н.А. Дубинко*;

кандидат психологических наук, доцент, директор УП «Курсы повышения квалификации САТИО», член общественно-консультативного Совета Главы Администрации при Президенте Республики Беларусь
Ж.В. Гринюк

Психология предпринимательской деятельности : учеб.-метод. пособие / Л.В. Финькевич, Н.В. Азарёнок, Л.В. Повидайко и др.; под общ. ред. Л.В. Финькевич, – Минск : БГПУ, 2011. – 152 с.

ISBN 978-985-501-951-1.

В пособии освещаются основные вопросы программного содержания учебных дисциплин, включенных в учебный план подготовки студентов по специальности «Психология» со специализацией «Психология предпринимательской деятельности». Представлены современные научные сведения по проблемам маркетинга, деловых культур в международном бизнесе, психологии служебного конфликта, корпоративной культуры компании, кадрового консалтинга и стратегий ведения переговоров.

Адресуется студентам, обучающимся по специальности 1-23 01 04 Психология, специализация 1-23 04 10 Психология предпринимательской деятельности, организационным психологам.

УДК [159.9:33](075.8)
ББК 88.4я73

ISBN 978-985-501-951-1

© БГПУ, 2011

Подготовка специалистов в области психологии предпринимательской деятельности весьма актуальна. Специалисты данного профиля решают проблемы организационного управления, психологического обеспечения оптимизации работы кадровых служб, включая решение задач профессионального отбора кадров, их аттестации, оценки динамики профессионального роста работников и прогноза успешности; проблемы урегулирования служебных конфликтов, построения маркетинговых коммуникаций, сопровождения переговорных процессов.

Специалист-психолог в организации должен обладать глубокими знаниями в области экономической, организационной психологии, чтобы обеспечить эффективное организационное развитие, формирование корпоративной культуры, опосредующей выполнение миссии организации. Профессиональные компетенции психолога в области предпринимательской деятельности включают умение анализировать и создавать программы оптимизации рабочих процессов и бизнес-процессов; управлять персоналом; разрабатывать маркетинговые стратегии, выстраивать рекламные кампании. Современная деятельность в области предпринимательства требует знания основных типов деловых культур, владения стратегиями ведения переговоров.

В пособии представлены основные разделы программного содержания учебных дисциплин IV и V курсов специализации «Психология предпринимательской деятельности».

ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА

Учебная программа дисциплины включает 14 тем. В данном пособии освещаются темы: 1. «Определение понятия «маркетинг»; 3. «Маркетинговая окружающая среда»; 6. «Рынок как объект маркетинга» и 8. «Товарная политика в маркетинге».

В учебнике Ф. Котлера «Основы маркетинга» представлены: тема 2. «Процесс управления маркетингом» [2, с. 118–137]; тема 4. «Маркетинговая информация и маркетинговые исследования» [там же, с. 304–352]; тема 5. «Покупательское поведение» [там же, с. 268–295]; тема 7. «Сегментирование рынка» [там же, с. 355–413]; тема 9. «Ценовая политика в маркетинге» [там же, с. 686–711]; тема 10. «Сбытовая функция маркетинга» представлена в учебном пособии Р.Б. Ивуть «Основы маркетинга» [4, с. 105–119]. В учебнике Ф. Котлера «Основы маркетинга» представлены: тема 11. «Планирование в маркетинге» [2, с. 94–141]; тема 12.

«Система продвижения» [там же, с. 713–825]; тема 13. «Маркетинговые коммуникации» [там же, с. 713–825]; тема 14. «Маркетинг в сфере услуг» [там же, с. 625–645].

ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

КОНФЛИКТОЛОГИЯ

Учебная программа дисциплины включает 4 раздела. В данном пособии освещается третий раздел «Психология конфликтного взаимодействия (тема «Конфликт в служебных отношениях»». Темы «Поведение личности в конфликте», «Психология семейного конфликта» и «Педагогический конфликт» в полном объеме представлены в книгах С.М. Емельянова «Практикум по конфликтологии» [4], Э. Эйдемиллера «Психология и психотерапия семьи» [10], В.И. Журавлева «Основы педагогической конфликтологии» [5].

Раздел 1. «Введение в конфликтологию» представлен в учебном пособии Н.В. Гришиной «Психология конфликта» [3, Введение, ч. 1–2]; раздел 2. «Общая теория конфликта» в книге А.Я. Анцупова «Конфликтология» [1, гл. 1]; раздел 4. «Разрешение и профилактика конфликта» полно представлен в учебном пособии Н.В. Гришиной «Психология конфликта» [3, ч. 3, 4] и в книге В.П. Шейнова «Управление конфликтами: теория и практика» [9, гл. 6–9].

СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Учебная программа дисциплины включает 8 разделов. В данном пособии освещаются разделы: 1. «Переговоры и их особенности в деловом взаимодействии»; 2. «Этапы ведения переговоров»; 3. «Стадии ведения переговоров» и 6. «Национальные особенности ведения переговоров».

Раздел 4. «Переговоры с агрессивно настроенным собеседником» представлен в книге Е.Л. Доценко «Психология манипуляции» [2, гл. 3]; раздел 5. «Организация времени. Управление собственным эмоциональным состоянием» – в книге П. Томсона «Самоучитель общения» [5, гл. 4]; раздел 7. «Основные подходы к организации и проведению тренинга переговоров» [1, ч. 1, гл. 1.1–1.7] и раздел 8. «Подведение итогов тренинга переговоров» [там же, ч. 3, гл. 3.5] представлены в книге И.В. Вачкова «Основы технологии группового тренинга».

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ

Учебная программа дисциплины включает 6 разделов. В данном пособии освещаются разделы: 1. «Корпоративная культура компании как объект управленческой деятельности»; 3. «Структурные элементы корпоративной культуры» и раздел 5. «Формирование корпоративной культуры».

В книге В.А. Спивакова «Корпоративная культура» представлены: раздел 2. «Восприятие корпорации объектами ее интересов» [3, гл. 2]; раздел 4. «Диагностика элементов состояния культуры корпорации» [там же, гл. 3]; раздел 6. «Повышение уровня корпоративной культуры на отечественных и зарубежных предприятиях» – в книге К. Камерона «Диагностика и изменение организационной культуры» [1, гл. 7].

КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ

Учебная программа дисциплины включает 6 разделов. В данном пособии освещаются разделы: 1. «Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтингового сервиса»; 2. «Технологии поиска и подбора персонала. Методы оценки кандидатов»; 3. «Оценка использования персонала организации. Адаптация»; 4. «Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях»; 5. «Обучение и развитие персонала в организациях».

Раздел 6. «Лидерство в организациях и партнерское общение» представлен в учебнике О.С. Виханского, А.И. Наумова «Менеджмент» [1, гл. 12].

1. Определение понятия «маркетинг».
2. Маркетинговая окружающая среда.
3. Товарная политика в маркетинге.
4. Рынок как объект маркетинга.

1. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОНЯТИЯ «МАРКЕТИНГ»

Термин «маркетинг» происходит от английского слова *market* и в буквальном смысле слова означает рыночную деятельность. Он появился в экономической литературе на рубеже XIX–X вв. в связи с необходимостью совершенствования системы управления рыночной деятельностью (сбытовая деятельность).

На сегодняшний день нет точного и однозначного определения маркетинга. В литературе отмечают, что существуют более двух тысяч определений и толкований. Это можно объяснить развитием экономики, взглядами исследователей на роль маркетинга в бизнесе и прочими другими существенными и несущественными, объективными и необъективными факторами.

Филип Котлер: маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена.

Подходы к определению понятия «маркетинг»

Маркетинг как философия бизнеса. Данный взгляд ставит в центр мышления организации и предприятий личность потребителя. При существующей конкуренции и полной свободе выбора для покупателя любая компания может выжить, только производя товары, необходимые покупателю и отвечающие его требованиям. Маркетинг как философия бизнеса утверждает, что любое важное решение должно приниматься исходя из имеющегося знания о воздействии этого решения на покупателя.

Маркетинг также является *функцией управления*. При существовании многочисленных подходов к структурной организации

многие организации предпочитают организацию по функциональному принципу. В каждом из данных функциональных подразделений работают соответствующие специалисты.

Маркетинг – это процесс управления, направленный на определение, предвосхищение и удовлетворение требований покупателей с прибылью для фирмы.

Маркетинг как социальный процесс. Маркетинг можно рассматривать и как устойчивый процесс социальных взаимоотношений.

Маркетинг является социальным процессом, в рамках которого отдельные члены общества и группы удовлетворяют различные потребности и желания путем обмена товаров и других ценностей между собой.

Маркетинг делает потребителей более информированными, избирательными.

Маркетинг является средством повышения жизненного уровня общества.

Таким образом, *маркетинг* – система управления производственно-сбытовой деятельностью организации, направленная на достижение конечных результатов посредством учета активного влияния на рыночные условия.

Для более детального пояснения определения «маркетинг» рассмотрим следующие понятия: *нужды, потребности, запросы, товар, обмен, сделка и рынок.*

Исходной идеей, лежащей в основе маркетинга, является идея человеческих нужд. Мы определяем нужду следующим образом:

Нужда – ощущаемый человеком недостаток в чем-то необходимом.

Второй исходной идеей маркетинга является идея человеческих потребностей.

Потребность – нужда, принявшая специфическую форму в соответствии с культурным уровнем и личностью индивида. Потребности выражаются в товарах, способных удовлетворить нужду тем способом, который присущ культурному укладу данного общества. По мере прогрессивного развития общества растут и потребности его членов.

Потребности людей практически безграничны, а вот ресурсы для их удовлетворения ограничены. Так что человек будет выби-

рать те товары, которые доставят ему наибольшее удовлетворение в рамках его финансовых возможностей.

Запрос – это потребность, подкрепленная покупательной способностью.

Товар – это продукция в виде физических объектов, услуги или идеи, предложенная рынку для продажи или обмена.

Обмен – акт получения от кого-то желаемого объекта взамен другого объекта.

Обмен – основное понятие маркетинга как научной дисциплины. Для совершения добровольного обмена необходимо соблюдение пяти условий:

1. Сторон должно быть как минимум две.
2. Каждая сторона должна располагать чем-то, что могло бы представить ценность для другой стороны.
3. Каждая сторона должна быть способна осуществлять коммуникацию и доставку своего товара.
4. Каждая сторона должна быть совершенно свободной в принятии или отклонении предложения другой стороны.
5. Каждая сторона должна быть уверена в целесообразности или желательности иметь дело с другой стороной.

Если обмен – основное понятие маркетинга как научной дисциплины, то основной единицей измерения в сфере маркетинга является сделка.

Сделка – коммерческий обмен ценностями между двумя сторонами.

Сделка предполагает наличие нескольких условий:

- 1) по меньшей мере двух ценностно-значимых объектов;
- 2) согласованных условий ее осуществления;
- 3) согласованного времени совершения;
- 4) согласованного места проведения.

Рынок – совокупность имеющихся и потенциальных покупателей товара.

Изначально термин «рынок» означал место, где покупатели и продавцы могли совершать обмен своими товарами. Экономисты используют термин «рынок», имея в виду совокупность покупателей и продавцов, которые совершают операции по купле-продаже товаров определенного типа.

Уровень развития рыночных отношений в экономике определяет степень значимости маркетинга и уровень необходимых затрат. Решающее значение в рыночной ситуации имеет соотношение спроса и предложения. По этому признаку различают 3 типа рынка:

- рынок продавца;
- рынок покупателя;
- рынок не продавца и не покупателя.

А.А. Казущик утверждает, что маркетинговая деятельность построена на следующих *принципах*:

- *свобода действия на рынке* – фирма самостоятельно и обоснованно определяет цели и стратегии, направленные на поиск наиболее эффективного варианта производства и реализации продукции;
- *целенаправленная деятельность* на рынке по достижении коммерческого результата – наличие у фирмы долговременных стратегий деятельности по завоеванию признания продукции у потребителей;
- *максимальный учет требований потребителей* с одновременным воздействием на них, например, при формировании спроса на свою продукцию;
- *гибкость производственно-коммерческой деятельности*, быстрая реакция на изменения, которые происходят во внешней среде, – система маркетинговой информации дает возможность отслеживать все изменения общехозяйственной и товарной конъюнктуры, разрабатывать варианты действий в рынке по завоеванию и укреплению рыночных позиций.

Этим же автором выделяются основные *функции* маркетинговой деятельности:

Аналитическая функция:

- 1) изучение рынка как такового;
- 2) изучение потребителей;
- 3) изучение фирменной структуры;
- 4) изучение товара (товарной структуры);
- 5) анализ внутренней среды предприятия.

Производственная функция:

- 1) организация производства новых товаров, разработка новых технологий;

- 2) организация материально-технического снабжения;
- 3) управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

Сбытовая функция (функция продаж):

- 1) организация системы товародвижения;
- 2) организация сервиса;
- 3) организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- 4) проведение целенаправленной товарной политики;
- 5) проведение целенаправленной ценовой политики.

Функция управления и контроля:

- 1) организация стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- 2) информационное обеспечение управления маркетингом;
- 3) коммуникативная подфункция маркетинга (организация системы коммуникаций на предприятии);
- 4) организация контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Проанализируем основные *концепции* маркетинга:

Концепция – система взглядов на что-либо; основная мысль чего-либо.

Объектом основного внимания в «концепции маркетинга» Ф. Котлер объявляет изучение целевых клиентов фирмы с их нуждами, запросами и потребностями. Фирма интегрирует и координирует всю свою деятельность с расчетом на обеспечение максимальной удовлетворенности клиентов, получая соответствующую прибыль именно благодаря созданию и поддержанию потребительской удовлетворенности.

Таким образом, согласно Ф. Котлеру, по своей глубинной сути *концепция маркетинга* – это ориентация на нужды, запросы и потребности клиентов, подкрепленная комплексными усилиями организации маркетинга, нацеленными на создание потребительской удовлетворенности в качестве основы для достижения целей организации.

Всего в истории имеется пять глобальных, «фундаментально-исторических», концепций маркетинга, на основе которых ком-

мерческие организации вели (и ведут) свою сбытовую деятельность, то есть концепции:

- совершенствования производства;
- совершенствования товара;
- интенсификации коммерческих усилий;
- собственно маркетинга (или целевого маркетинга);
- социально-этичного маркетинга.

Первые три концепции сформировались еще до Второй мировой войны, а две другие сразу после нее. Концепция социально-этического маркетинга является наиболее современной и прогрессивной.

Концепция совершенствования производства.

Основной смысл этой концепции заключается в утверждении того, что потребители будут покупать только те товары, которые широко распространены и по цене им вполне доступны. Эта концепция практически не учитывает потребности покупателей и применима в тех случаях, когда спрос на рынке превышает предложение.

Концепция совершенствования товара.

Данная концепция утверждает, что потребители будут покупать только те товары, которые имеют лучшие эксплуатационные свойства, обладают высшим качеством и, главное, – фирма должна учитывать любые пожелания клиента, на основе которых и должна совершенствовать качественные параметры товара. Следовательно, «на выходе» общее руководство фирмой (ЛПР) и остальной персонал фирмы должны сосредоточить все свои усилия на постоянном совершенствовании товара, согласно пожеланиям клиентов.

Концепция интенсификации коммерческих усилий.

Эта концепция утверждает, что клиенты не будут покупать товары в достаточном количестве, если организация не предпримет соответствующих (больших) усилий в сфере формирования спроса, организации сбыта и коммерции и их стимулирования. Это ситуация, когда есть и количество, и качество товаров на любой вкус, но возникает новый качественный аспект по продажам – фактор «интенсификации коммерческих усилий».

Концепция собственно «маркетинга».

Данная концепция утверждает, что залогом достижения фирмой своих целей является результат определения нужд и потребностей целевых рынков. Если концепция интенсификации коммерческих усилий предполагает получение прибыли за счет роста объема продаж и сосредоточена на нуждах продавца, то концепция маркетинга предполагает получение прибыли за счет удовлетворения запросов потребителя.

Концепция социально-этичного (социально-ответственного) маркетинга.

Эта концепция, в частности, утверждает, что задачей фирмы является установление нужд, потребностей и интересов целевых рынков и удовлетворение их более эффективным и продуктивным (чем у конкурентов) способом с одновременным сохранением или укреплением благополучия потребителя и общества в целом и каждого его отдельного потребителя в отдельности.

Концепция социально-этического маркетинга требует сбалансирования всех трех факторов: прибылей фирмы, покупательских потребностей и интересов общества.

2. МАРКЕТИНГОВАЯ ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА

Начиная с 1960-х гг. в маркетинговой деятельности начинает применяться системный принцип: фирма рассматривается как открытая система, поддерживающая тесные и устойчивые связи с внешней (маркетинговой) средой, которую составляют различные факторы внешнего окружения. Все компании функционируют в маркетинговой среде.

Маркетинговая среда – совокупность действующих за пределами фирмы субъектов и сил, которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга выгодных взаимоотношений с целевыми клиентами.

Маркетинговая среда содержит как возможности, так и угрозы для деятельности компании. Руководство преуспевающих компаний осознает необходимость постоянно следить за изменениями в маркетинговой среде и приспосабливаться к ним.

Маркетинговая среда фирмы – это совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами фирмы и влияющих на возможности руководства службой маркетинга устанавливать и поддерживать с целевыми клиентами отношения успешного сотрудничества.

Маркетинговая среда складывается из микросреды и макросреды. *Микросреда* представлена силами, имеющими непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, то есть поставщиками, маркетинговыми посредниками, клиентами, конкурентами и контактными аудиториями. *Макросреда* представлена силами более широкого социального плана, которые оказывают влияние на микросреду, такими как факторы демографического, экономического, природного, технического, политического и культурного характера.

Таким образом, *маркетинговая среда* – это совокупность действующих за пределами фирмы субъектов и сил, которые влияют на развитие и поддержание службами маркетинга выгодных взаимоотношений с целевыми клиентами.

Основные факторы микросреды функционирования фирмы

Силы, действующие в рамках микросреды фирмы, представлены на рисунке.

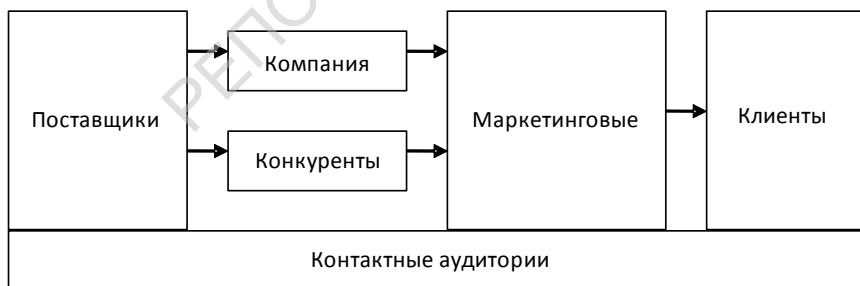


Рис. Основные факторы маркетинговой микросреды компании

Исследователи и практики в области маркетинга (Ф. Котлер, Г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг) указывают на то, что *микросреда состоит из пяти элементов*.

Первый – внутренняя среда компании, то есть ведомственные и административные структуры, воздействующие на принятие решений со стороны управляющих маркетингом.

Вторым элементом являются каналы маркетинговой кооперации – фирмы помогающие компании создавать потребительскую ценность, которые *подразделяются на поставщиков и маркетинговых посредников* (компании по организации товародвижения, дистрибьюторские компании, финансовые посредники, маркетинговые агентства).

Третий элемент – шесть типов рынков (клиентурные рынки), на которых фирма осуществляет свою деятельность: потребительский, производителей, посредников, организаций, государственных учреждений и международный рынок.

Четвертый элемент – конкуренты компании, пытающиеся переманить ее клиентов.

Пятый элемент – контактные аудитории, проявляющие интерес к компании или оказывающие влияние на ее способность достигать маркетинговых целей. К ним относятся финансовые круги, средства массовой информации, государственные учреждения, общественные движения, местная, широкая и внутренняя общественность.

Фирме необходимо тщательно изучать своих клиентов. Она может выступать из шести типов клиентурных рынков:

- *Потребительский рынок* состоит из индивидуальных и семейных потребителей, приобретающих товары и услуги для личного потребления.
- *Рынок производителей* составляют компании, приобретающие товары и услуги для использования в своем производственном процессе.
- *Рынок посредников* – организации, приобретающие товары и услуги для последующей перепродажи их с выгодой для себя.
- *Рынок учреждений* представлен школами, больницами, детскими садами, тюрьмами и другими учреждениями, которые предоставляют людям разнообразные услуги.
- *Рынок государственных учреждений* состоит из правительственных организаций, приобретающих товары и услуги либо для последующего их использования в сфере коммунальных услуг, либо для передачи этих товаров и услуг тем, кто в них нуждается.

- *Международный рынок* – это все покупатели из других стран, включая зарубежных потребителей, производителей, компании по организации товародвижения и государственные учреждения.

Каждому типу рынка присущи свои специфические черты, которые продавцу необходимо внимательно изучать.

Конкуренты – соперники в достижении схожих целей.

Любая фирма сталкивается с множеством разнообразных конкурентов. Лучший способ сделать это – провести исследование, каким образом люди принимают решение о покупке. Это могут быть:

- желания-конкуренты, то есть желания, которые потребитель, возможно, захочет удовлетворить;
- товарно-родовые конкуренты, то есть другие основные способы удовлетворения какого-либо конкретного желания;
- товарно-видовых конкурентов, то есть прочих разновидностей того же товара, способных удовлетворить конкретное желание покупателя;
- марками-конкурентами, то есть разные марки одного и того же товара, способные удовлетворить его желание.

Понимание того, как именно потребители принимают решение, может облегчить выявление всех конкурентов, мешающих его фирме продавать больше своей продукции.

Макросреда – главные внешние факторы, оказывающие влияние на микросреду в целом: демографические, экономические, экологические, технологические, политические и культурные.

Макросреда представлена более общими внешними факторами, на которые практически невозможно в короткое время оказать воздействие, но оказывающими влияние на всю микросреду.

Классификация факторов среды

Среда, в которой реализуется маркетинг, в зависимости от способности маркетинга влиять на факторы окружающей среды, может быть контролируемой и не контролируемой фирмой.

Контролируемые факторы – те, которые управляются фирмой. Контролируемые факторы определяются деятельностью управленческого персонала фирмы и, прежде всего, его высшего руководства и службы управления маркетингом.

Основные *неконтролируемые* факторы – потребители, конкуренты, правительство, экономика, технология, средства массовой информации и др.

Окружающая среда маркетинга по своей структуре состоит из пяти частей:

- контролируемые факторы;
- неконтролируемые факторы;
- уровень удачи или неудачи;
- обратные связи;
- адаптация.

3. ТОВАРНАЯ ПОЛИТИКА В МАРКЕТИНГЕ

При реализации товарной политики следует исходить из того, что товар занимает основное место в комплексе маркетинга.

Товарная политика – это комплекс мероприятий по формированию товарного портфеля фирмы и управлению этим портфелем.

Товарная политика предполагает осуществление таких мероприятий, как:

- модификация изготавливаемых товаров;
- разработка новых видов продукции;
- снятие с производства устаревших видов товаров;
- установление оптимальной номенклатуры изготавливаемых изделий;
- обеспечение наилучшего ассортимента выпускаемых товаров;
- установление целесообразности и выявление возможностей использования товарных знаков;
- создание необходимой упаковки и проведение маркировки товаров;
- организация сервисного обслуживания;
- послепродажные контакты с покупателями и потребителями.

Товар – все, что может удовлетворить нужду или потребность и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи.

С точки зрения маркетинга товаром является все то, что удовлетворяет потребности и предоставляется на рынок с целью привлечения

внимания, приобретения, использования и потребления. Это могут быть физические объекты, услуги, лица, места, организации и идеи.

В маркетинге «товар» – есть средство, с помощью которого можно удовлетворить определенную потребность, а только потом он продукт труда, произведенный для продажи.

Товарная единица – это некоторая целостность, которая имеет цену, внешний вид, а также другие физические и качественные характеристики.

Маркетинг рассматривает товар с точки зрения:

- товара по замыслу;
- товара в реальном исполнении;
- товара с подкреплением (полный товар).

Товар по замыслу. Товар по замыслу – это то, что будет предлагаться покупателю, его свойства. Маркетолог ищет и предлагает именно те свойства, которые задуманы и выявляет, какие выгоды принесет товар потребителю.

Товар в реальном исполнении создается разработчиками и производителями и обладает следующими пятью качествами:

- 1) уровень качества исполнения;
- 2) набор свойств;
- 3) дизайн товара;
- 4) марочное название;
- 5) упаковка.

Товар с подкреплением (полный товар) – это товар в реальном исполнении, который дополняется сервисным, гарантийным обслуживанием.

Классификации товара.

Маркетинг предлагает следующую классификацию товаров (конечно, это классификация несовершенна):

- блага и услуги;
- товары промышленного назначения;
- потребительские товары.

Такая классификация позволяет выделить виды товаров, требующих специального подхода при производстве и продаже.

Классификация товаров может осуществляться, например, по *ассортименту*. Предприятие старается выпускать некоторый ассортимент товаров исходя из своих планов и возможностей.

Классификация товаров по «поведению»:

- «локомотивы», которые тянут другие товары;
- зазывные товары, привлекающие потребителей своей дешевизной. Эти товары сами по себе тоже рентабельны;
- тактические товары дополняют имеющийся ассортимент, это товары поддержки. Они предлагаются с тем замыслом, чтобы потребитель не ходил к другому продавцу;
- товары, которые находятся на стадии внедрения, необходимые для замены;
- товары на стадии спада, так называемые поддерживаемые товары.

При выборе стратегии маркетинга при разработке товара приходится разрабатывать ряд товарных классификаций на основе присущих этим товарам характеристик.

Краткая классификация.

С учетом характера потребления и воплощения осязаемых физических характеристик выделены:

- товары длительного пользования;
- товары краткосрочного пользования;
- услуги.

Классификация потребительских товаров:

- товары повседневного спроса;
- товары тщательного предварительного выбора;
- престижные товары;
- товары пассивного спроса.

Классификация товаров производственного назначения:

- основное и вспомогательное оборудование;
- сырье, материалы и готовые детали;
- полуфабрикаты;
- стационарное сооружение;
- вспомогательные материалы и услуги.

Классификация услуг:

- бытовые (питание, жилье, обслуживание, отдых);
- деловые (технические, интеллектуальные, финансовые);
- социальные (образование, здравоохранение, безопасность, развитие).

Жизненный цикл товара (ЖЦТ).

Концепция жизненного цикла товара была впервые опубликована в 1965 году.

Жизненный цикл товара – процесс развития продажи товара и получения прибылей, который состоит из пяти этапов: разработки товара, выведение его на рынок, роста, зрелости, упадка.

Жизненный цикл товара рассматривают как конструктивный принцип развития продажи товара и получения прибыли с момента поступления товара на рынок и до его снятия с рынка.

Для описания жизненного цикла товара используется графическое изображение зависимости объема продаж и прибыли от времени нахождения товара на рынке. Такая зависимость различна для отдельных интервалов времени, в связи с чем выделяют соответствующие промежутки, для которых имеются свои специфические особенности. За время существования любой товар как бы проходит жизненный цикл из пяти этапов:

- этап разработки товара;
- этап выведения на рынок;
- этап роста;
- этап зрелости;
- этап упадка.

Известны следующие кривые жизненных циклов товаров: «Бум», «Увлечение», «Продолжительное увлечение», «Сезонность или мода», «Возобновление или ностальгия», «Провал», «Повторный жизненный цикл», «Гребешковая».

- Кривая «Бум» означает эффективную маркетинговую деятельность, которая помогает добиться уже на первом этапе значительного роста сбыта и прибылей и в последующем – высокого поддержания объемов продаж.
- Кривая «Увлечение» свидетельствует о резких скачках роста и падения товара на рынках сбыта.
- Кривая «Продолжительное увлечение» показывает быстрый рост и падение сбыта товаров со средним остаточным уровнем продаж.
- Кривая «Сезонность и мода» показывает периодические взлеты и падения спроса.

- Кривая «Возобновление или ностальгия» характеризует товар, который в общем устарел, но вдруг приобрел популярность.
- Кривая «Провал» описывает товар, не имеющий успеха на рынке.
- Кривая «Повторный жизненный цикл товара» характеризует всплеск сбыта, вызванный мероприятиями по стимулированию продаж, которые проведены на этапе упадка товара.
- Кривая «Гребешковая» показывает открытие новых характеристик товара и способов его использования.

Маркетологи заинтересованы в изучении жизненного цикла продукции (ЖЦП) в силу *ряда причин*:

- ЖЦП становится короче, чем раньше;
- новая продукция требует растущих новых инвестиций;
- позволяет маркетологу предвидеть изменения во вкусах потребителей, конкуренции, поддержке каналов реализации и соответственно приспосабливать маркетинговый план;
- позволяет проанализировать товарный ассортимент,
- многие компании стараются достичь в своем производстве сбалансированного сочетания новых развивающихся и зрелых товаров.

Этапы ЖЦТ и их характеристика. Задачи маркетинга на этих этапах

Этап разработки товара сложен, но от него многое зависит. Этот этап включает разработку нового товара и организацию пропаганды с целью ознакомления с товаром потенциальных потребителей и формирования спроса. Основная цель – это создание качественного товара.

Этап выведения товара на рынок начинается с момента распространения товара и поступления его в продажу. Процедура выведения товара на рынок требует времени, а сбыт в этот период обычно растет медленно.

На этом этапе фирма либо несет убытки, либо прибыли очень невелики из-за незначительных продаж и высоких расходов по организации распределения товара и стимулированию его сбыта. Затраты на стимулирование достигают в это время своего наивысшего уровня в связи с необходимостью концентрированных усилий по продвижению новинки.

Из средств воздействия наиболее действенными являются: информативная реклама, личная продажа и публичное relations (PR).

Этап роста. Это период быстрого восприятия товара рынком и быстрого роста прибылей.

Если новинка удовлетворяет потребности рынка, то сбыт начнет существенно расти, увеличиваются темпы роста и прироста. Цены постепенно снижаются как для стимулирования потребителей, так из-за снижения себестоимости. Затраты фирмы на производство, продвижение и в целом на маркетинг возрастают, но растет и количество покупателей за счет запоздавших потребителей.

Прибыли на этом этапе растут, поскольку издержки на стимулирование сбыта приходятся уже на больший объем продаж при одновременном сокращении издержек производства.

Из средств воздействия наиболее действенными являются: сравнительная реклама, методы стимулирования и PR.

Этап зрелости. Это период стабилизации или замедления темпов производства и сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных покупателей. Прибыли стабилизируются или снижаются в связи с ростом затрат на защиту товара от конкурентов. Во время зрелости компании пытаются сохранить отличительные преимущества, например, низкую цену, параметры продукции и расширенные гарантии. Отраслевой сбыт стабилизируется по мере насыщения рынка, на него проникают другие компании для использования все еще высокого спроса.

Конкуренция достигает максимума. В результате сокращаются прибыли в целом по отрасли и в расчете на единицу продукции. На этом рынке покупки совершает покупатель со средними доходами. Во многих торговых точках имеется ассортиментная группа с разным уровнем цен.

Продвижение товаров приобретает конкурентный характер.

Этап упадка. Этот период характеризует резким падением сбыта и снижением прибылей.

Падение сбыта объясняется рядом причин, в том числе достижениями в технологии, изменением вкусов потребителей и обострением конкуренции со стороны соперников. По мере падения сбыта и прибылей некоторые фирмы уходят с рынка. Оставшиеся могут сократить ассортимент товарного предложения, отказаться от мелких сегментов рынка и наименее эффективных торговых каналов, урезать отчисления на стимулирование и еще больше снизить цены.

Различные этапы жизненного цикла товара требуют использования разных стратегий маркетинга.

Задачи маркетинга на этапах ЖЦТ.

Разработка товара: маркетинговые исследования; испытание образцов.

Выведение на рынок: создание осведомленности о товаре; работа по принятию товара потребителем; создание предпочтения марке; максимальное использование монопольного положения; максимальное расширение рынка.

Рост: проникновение в глубь рынка; укрепление приверженности марке; максимизация выгод от первоначального продвижения; распределение; реклама.

Зрелость: отстаивание своей доли рынка; захват доли рынка у слабых соперников; использование приверженности марке.

Спад: апробация возможностей отказа от производства; поиск нового использования; повышение рентабельности производства.

4. РЫНОК КАК ОБЪЕКТ МАРКЕТИНГА

Рынок – совокупность существующих и потенциальных покупателей товара или услуги.

Размер рынка зависит от количества покупателей, испытывающих необходимость в каком-то продукте, имеющих ресурсы для совершения обмена и желание предложить эти ресурсы в обмен на нужный им товар.

Можно выделить основные элементы рынка:

Субъекты: производители, продавцы, покупатели, посредники.

Объекты: товары, услуги, платежные средства.

Отношения: обмен, конкуренция, партнерство.

- Источниками сведений для изучения рынка являются:
- статистические (на государственном уровне);
- отраслевые;
- справочники, которые выпускают сами фирмы;
- всевозможная научная литература;
- выставки, конференции, симпозиумы.

Наиболее простое *определение рынка*: рынок есть соединение спроса и предложения.

Методы хозяйствования выполняют пять основных функций.

Наиболее важная – *регулирующая* функция, связанная с воздействием рынка на все сферы экономики и прежде всего на производство. Рынок отвечает на вопросы: что, когда и для кого производить? Сохранение и развитие конкурентной сферы является одной из важнейших задач государственного регулирования.

Функция *посредническая* обусловлена необходимостью различными субъектами рыночной экономики найти друг друга с целью обмена результатами своей деятельности.

Функция *информационная*. В результате постоянно меняющейся цены, банковской процентной ставки рынок позволяет получать производителям объективную информацию об общественно необходимом количестве, ассортименте и качестве товаров и услуг, которые поставляются на рынок.

Функция *ценообразующая*. На рынок, как правило, поступают продукты и услуги одного назначения, но содержащие неодинаковое количество материальных и трудовых затрат. Рынок признает только общественно необходимые затраты, так как только их согласен оплатить покупатель.

Функция *санитрующая*. Рынок – это не благотворительная система. Ему присущи жестокость, социальное расслоение, беспощадность по отношению к слабым. С помощью конкуренции рынок очищает производство от экономически неустойчивых, нежизнеспособных хозяйственных единиц и, напротив, дает ряд стимулов более предприимчивым и эффективным.

Совокупность рынков

- *Потенциальный рынок* – совокупность покупателей, которые проявляют интерес к определенному товару или услуге (100 %).
- *Доступный рынок* – совокупность покупателей, проявляющих интерес и имеющих доход и доступ к определенному товару или услуге (40 %).
- *Квалифицированный рынок* – совокупность покупателей, которые проявляют интерес и имеют доход, доступ и право пользования по отношению к определенному товару или услуге (20 %).
- *Целевой рынок* – часть квалифицированного рынка, на который фирма решила направить свои действия (10 %).

- *Освоенный рынок* – совокупность покупателей, которые уже приобрели определенный товар или услугу (5 %).

Выгоды, получаемые потребителем, свойственны не всему населению, а конкретной группе. Эти группы образуют целевой рынок. Клиент может быть участником нескольких целевых рынков.

Есть два типа маркетинговых стратегий направленных на выявление целевых рынков:

- можно идти от продукта и искать клиента;
- определить, к какому сегменту относится клиент и какие товары можно ему предложить.

Возможные классификации рынков

Рынки можно квалифицировать по многим признакам. Наиболее существенными являются *классификации* по следующим признакам:

1. В зависимости от соотношения спроса и предложения:

- рынок продавца – доминирующую роль играет продавец, спрос превышает предложение;
- рынок покупателя – ведущая роль принадлежит покупателю, предложение превышает спрос;
- равновесный рынок – спрос и предложение сбалансированы.

2. В зависимости от степени и вида конкуренции:

- монополистический рынок;
- олигополистический рынок;
- рынок монополистической конкуренции;
- рынок чистой конкуренции.

3. В зависимости от местоположения рынка:

- локальный (местный);
- региональный;
- национальный;
- мировой.

4. В зависимости от привлекательности рынка для фирмы:

- целевой – рынок, на котором фирма желает работать;
- основной – рынок, сбыт на котором приносит основную норму и массу прибыли фирме;
- дополнительный к основному;
- неперспективный, не представляющий интереса для фирмы.

5. В зависимости от целей приобретения и использования товара:

- потребительский рынок – включает отдельных потребителей, семьи потребителей, приобретающие товары или услуги для личного потребления;
- рынок предприятий – характеризуется тем, что закупаемые товары не предназначены для личного использования. Подразделяется на рынок: производителей, посредников, государственных учреждений.

Структура рынка

По своей структуре рынок представляет собой такой способ связи или отношений между производителями и потребителями, при котором обмен товара происходит с помощью денег, и, следовательно, регулятором экономических отношений выступают цены.

По мнению многих американских экономистов для существования совершенного рынка необходимо выполнение следующих пяти основных условий:

- наличие большого и регулярного спроса;
- неограниченное количество участников хозяйственной деятельности;
- абсолютная мобильность факторов производства;
- свободная конкуренция среди покупателей и продавцов;
- полный объем всесторонней информации у участников конкуренции.

Поскольку одновременного выполнения всех названных условий практически невозможно, то и совершенного рынка тоже нет, а существует конкурентный рынок.

Рынок включает в себя три основных взаимосвязанных элемента: рынок товаров и услуг, рынок факторов производства, финансовый рынок.

Рынок товаров и услуг требует создания и функционирования товарных бирж, оптовой и розничной торговли, маркетинговых структур, как правило он включает в себя потребительский рынок, рынок услуг и духовных благ.

Рынок факторов производства включает в себя рынок земли, труда и капитала. Под землей понимается не только непосред-

редственно сама земля, используемая крестьянами для получения сельскохозяйственной продукции, но и добываемое из ее недр или же «сняемое» с земли сырье. Труд на рынке труда определяется как услуги работающих, включая услуги рабочих, предпринимателей, управляющих и руководителей фирм. Важнейшим инструментом данного рынка является спрос на рабочую силу и ее предложение.

Капитал как фактор производства состоит из средств производства (здания, сооружения, оборудование) и денежных средств, необходимых для приобретения средств производства.

Финансовый (денежный) рынок – это рынок, отражающий спрос и предложения финансовых средств: денег, облигаций и акций.

Все три рынка находятся в тесном взаимодействии. Установление их равновесия обеспечивает макроэкономическое равновесие в стране. Оно достигается в том случае, если в результате взаимодействия спроса и предложения устанавливается равновесный уровень объема продукции и цен на рынке товаров и услуг, равновесие использованных факторов производства и издержек и равновесный уровень ссудного процента на рынке капиталов.

Конъюнктура рынка – это сложившаяся обстановка, возникшая ситуация, сочетание условий и обстоятельств на рынке в данный момент времени, характеризующее соотношением спроса, предложения, цен.

Емкость рынка – объем товара (в стоимостном или натуральном выражении), который может быть реализован на данном рынке за определенный срок и при данных условиях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Акулич, И.Л. Маркетинг: учебник. – 6-е изд., испр. / И.Л. Акулич. – Минск: Высш. шк., 2009. – 511 с.
2. Котлер, Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. – 2-е европ. изд. / Ф. Котлер, Армстронг Г., Сондерс Д., и др. – М.; СПб.; К.: Изд. дом «Вильямс», 2000. – 944 с.
3. Основы маркетинга: учеб. пособие / А.А. Казушик. – Минск: Беларусь, 2008. – 247 с.
4. Основы маркетинга: учеб. пособие / Р.Б. Ивуть, Э.М. Гайнутдинов, Л.И. Боддергина и др. – Минск: ООО «Миганта», 1999. – 167 с.

Часть II

ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

1. Актуальность межкультурной коммуникации.
2. Деловая культура как система.
3. Деловые культуры: основы национально-культурных различий.
4. Психологические аспекты межкультурной коммуникации.
5. Универсальные и культурно-специфические аспекты общения.
6. Механизмы межгруппового восприятия в этнических отношениях.
7. Культурный шок.

1. АКТУАЛЬНОСТЬ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

В современном мире, в условиях интенсивного развития средств сообщения и коммуникации, межкультурные контакты значительно расширились и стали более интенсивными. Однако, несмотря на расширяющееся международное общение, сторонам не всегда удается достичь согласия по тем или иным вопросам, не только вследствие содержательных или принципиальных расхождений в их позициях, но и из-за различия культурных традиций. Контактирующие стороны не могут адекватно воспринять переданную информацию, не хотят, а чаще не могут по объективным причинам понять или принять сторону другого человека. Это происходит потому, что в основе этой позиции лежат другие культурные ценности, иные религиозные воззрения, другой образ жизни.

Таким образом, чтобы взаимодействия между представителями различных культур были эффективными, они (взаимодействия) должны быть организованы на основе знания принципов и механизмов межкультурной коммуникации.

Межкультурная коммуникация – это совокупность разнообразных форм, отношений и общения между индивидами и группами, принадлежащими к разным культурам. Предметом межкультурной коммуникации являются контакты, взаимосвязи между отдельными представителями различных культур, а также группа-

ми, сообществами, принадлежащими к различным культурам, и в глобальном аспекте между различными культурами в целостном их представлении.

Межкультурная коммуникация характеризуется тем, что при встрече представителей разных культур каждый из них действует в соответствии со своими культурными нормами. Проблема межкультурной коммуникации не сводится исключительно к языковой проблеме. Знание языка носителя иной культуры необходимо, но еще недостаточно для адекватного взаимопонимания участников коммуникативного акта.

На микроуровне проблема взаимопонимания культур состоит в том, что при встрече двух представителей различных культур они по большей части не осознают своих культурных стереотипов, установок и бессознательно считают свои собственные взгляды «нормальными», полагая при этом, что представитель другой культуры смотрит на мир точно так же. Если эти изначальные культурные предпосылки не осознаются, тогда конструктивное взаимопонимание оказывается под вопросом.

Понимание культуры на макроуровне – это ее целостное, многостороннее восприятие и познание. Выделяют два различных подхода к пониманию культуры на макроуровне. Культурная антропология опирается на культурно-специфический подход, то есть культурантропологи стремятся изучить культуру какого-либо народа как бы изнутри, в полевых условиях. Стремятся понять ее специфику без сравнения с другими народами, используя при этом специфичные для этой культуры единицы анализа и термины, составляя словарь основных понятий на языке изучаемой культуры, описывая любые элементы культуры с точки зрения участника или носителя культуры (жилища, способы воспитания детей и т. д.). Кросскультурная психология (психологическая этнопсихология) – использует универалистский подход, когда параллельно изучаются две или несколько культур различных народов, выделяются общие универсальные элементы и межкультурные различия, исследователь при этом старается занимать позицию внешнего наблюдателя, стремится дистанцироваться от изучаемых культур, применяя при этом единицы анализа и сравнения, независимые от культурного влияния.

Человечество представляет собой великое множество культур. История человечества – это процесс взаимодействия культур, которое может принимать различные формы и осуществляться на разных уровнях: насильственное подчинение одних народов другим или массовые миграции населения из одной страны в другую; туристические поездки, переговоры на международном уровне или повседневное межличностное общение представителей различных культур.

Слово культура латинского происхождения и первоначально имела смысл возделывания, облагораживания земли. Говоря о культуре, мы имеем в виду те явления, свойства, элементы человеческой жизни, которые отличают человека от природы.

Сам термин культура включает множество феноменов, часто противоположных и взаимоисключающих, относящихся к различным уровням и формам реальности. Поэтому стремление свести все многообразие проявлений культуры к одному определению до сих пор оказывалось безуспешным. Определения культуры самые разнообразные – от бытового понимания как уровня воспитанности человека до понимания ее как мира созданных людьми культурных ценностей или до представления о культуре как всеобщем способе существования человеческого рода.

Понятие культуры включает в себя:

- 1) собственно человеческую жизнедеятельность, в отличие от «низших» форм жизни: жизнедеятельность, опосредованную артефактами;
- 2) совокупность артефактов: продуктов материального производства, обычаев, социально-этических, правовых норм, конституций, учреждений, художественных произведений, духовных ценностей;
- 3) исторически конкретные, своеобразные формы человеческой жизнедеятельности (например, американская, русская культуры);
- 4) сообщество (группу) с присущим его членам чувством идентичности на основе общего опыта, общих убеждений, ценностей, образа жизни.

Глобализация культуры представляет собой процесс интеграции отдельных этнических культур в единую мировую культуру на основе развития транспортных средств, экономических связей

и средств коммуникации. В межкультурной коммуникации она выражается в расширении культурных контактов, заимствовании культурных ценностей и миграции людей из одной культуры в другую. Глобальные финансовые и товарные рынки, средства информации и миграционные потоки привели к бурному росту культурных обменов, которые выражаются в стремительно возрастающем количестве прямых контактов между государственными институтами, социальными группами и индивидами различных стран и культур. В ходе этих контактов исчезает множество традиционных форм жизни и способов мышления. Но одновременно процесс глобализации ведет к возникновению новых форм культуры и образа жизни. Благодаря широкой доступности определенных товаров и идей локальные культуры меняются и вступают между собой в необычные комбинации.

Современный технический прогресс привел к тому, что наша планета оказалась пронизана густой сетью коммуникаций, озабочена общими глобальными проблемами выживания. Внутри этой формирующейся системы уже устанавливаются различия, выявляется сходство, осознается разнообразие мира и поэтому становится чрезвычайно важным уметь определять культурные особенности составляющих ее элементов, чтобы понять друг друга и добиться взаимного признания. Глобальными становятся структуры и идеи, например, идеалы красоты, права человека или организационные принципы. В то же время культурные особенности отдельных народов на фоне глобальных процессов приобретают все более резкие очертания или вообще впервые осознаются как таковые.

Таким образом, по мере расширения связей, глобализации мировых процессов роль межкультурной коммуникации непрерывно возрастает. При этом происходит не просто взаимодействие, но и взаимопроникновение культурных черт, независимо от того, насколько позитивно или негативно настроены на общение его участники.

2. ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА КАК СИСТЕМА

Деловая культура, будучи частным проявлением культуры, также представляет собой систему, состоящую из ряда основных подсистем.

Подсистема ценностей. Ценность – это субъективное значение, смысл, которым наделяется объект (товар, идея, другой человек, теория, природный объект и др.). Ценности могут иметь разный «вес» или цену по сравнению друг с другом. Так, один ставит на первое место семейное счастье, а другой – общественное признание. Ценности имеют определенный знак: положительный или отрицательный.

Главный источник ценностей кроется в социальном взаимодействии, где формируется представление о том, «что такое хорошо, что такое плохо». Социальная общность любого масштаба имеет свою, принимаемую большинством систему ценностей. Поэтому говорят об общечеловеческой системе ценностей, системе ценностей данного общества, данной социальной группы. Каждый человек, входя в эти общности, усваивает соответствующую систему ценностей.

В деловых культурах всего мира ценностями считаются: деловой успех (увеличение прибыли, развитие, рост, расширение дела), сопутствующие ему материальные блага, уважение окружающих, социальное признание, общественный вес, авторитет, благодарная память потомства и т. п. Однако непременным условием именно такого результата считается соблюдение «правил игры», норм достижения цели.

Если ценность содержит ответ на вопрос: «для чего действовать?», то норма отвечает на вопрос «как полагается, разрешается и допускается действовать в данном социальном окружении?».

Подсистема норм. Норма есть стандарт, правило. Отклоняющееся от нормы поведение определяется как ненормальное. Нормы возникают в социальном процессе, фиксируя правила поведения. Они складываются в самых разнообразных сферах человеческой деятельности и социальных общностях всех масштабов. Нормы фиксируют рамки дозволенного, рамки индивидуальных вариаций и инициатив. Нормы обычно складываются в системы, записываются в своды, кодексы правил.

Подсистема знаний. В широком смысле «знать» означает «сохранять в какой-то форме впечатление от взаимодействия». Главное отличие фиксации социального знания от прочих видов «запечатления» – в гибкости и разнообразии знаков, которыми оно

записано. Если генетический код записан всего четырьмя «буквами» и их сочетаниями, а компьютерные программы – всего двумя, то алфавит культуры не поддается измерению. Письменность безгранично расширила возможности передачи социального опыта во времени и пространстве. Однако знание передается не только языком в обычном его понимании, но и невербальными средствами: жестами, интонациями, паузами. Если все это применить к деловой культуре, то знания, информация о ценностях, социальных нормах, правилах в сфере деловых отношений мы получаем из многих источников: чтения, обучения, подражания, наблюдения, неосознанного восприятия, социальной практики.

Подсистема символов. Символ – это знак, который в чрезвычайно сжатой, свернутой форме замещает какое-то содержание, указывает на него, предписывает определенное к нему отношение. Социальное поведение пронизано символами – национальный флаг, обручальное кольцо, протянутая рука для приветствия. Это лишь некоторые примеры социальных символов, которыми регулируется социальное поведение. Деловая культура имеет свою систему символов. Ее выраженность может резко отличаться в разных странах, но деловых культур без систем символов быть не может, так как они обеспечивают автоматизм поведения, объединяют, согласовывают, координируют взаимодействие людей. Наиболее яркий пример действия этой системы в сфере бизнеса – это особые ритуалы в деловых отношениях. Вся реклама есть не что иное, как обширная символическая система, уходящая своими корнями в символику соответствующей национальной культуры. Деловой этикет – символическая система, призванная обеспечивать автоматизм взаимодействия людей, вступающих в деловые отношения. Нарушить символические правила входа и выхода из деловых отношений – значит нарушить правила приличия.

3. ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ: ОСНОВЫ НАЦИОНАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫХ РАЗЛИЧИЙ

Для классификации культур были предложены понятия «культурного синдрома» (Н. Triandis) или «измерения культур» (G. Hofstede). *Культурный синдром* – это определенный набор

ценностей, установок, верований, норм и моделей поведения, которыми одна группа культур отличается от другой. Триандис выделил *три культурных синдрома*:

- «простота – сложность»;
- «индивидуализм – коллективизм»;
- «открытость – закрытость».

Еще несколько измерений культур были выделены Г. Хофстедом в результате большого эмпирического кросс-культурного исследования:

- избегание неопределенности;
- дистанция власти;
- маскулинность – феминность;
- долгосрочная ориентация.

Перечислим фундаментальные измерения культуры Ф. Тромпенаарса.

Отношения с людьми:

- универсализм – партикуляризм;
- индивидуализм – коллективизм;
- нейтральность – эмоциональность;
- конкретное – диффузное;
- достижение – аскрипция (приписывание).

Отношение ко времени.

Отношение к окружающей среде.

Фред Лютенс, американский профессор, вывел *базовые параметры*, определяющие различия в поведении представителей различных культур в процессе делового общения:

- какими люди видят самих себя и других людей;
- отношение людей к окружающему миру;
- индивидуализм и коллективизм;
- временное измерение;
- социальное и личное пространство;
- мужское / женское начало.

Классификация деловых культур по способу организации времени (К. Льюис): моноактивные; полиактивные; реактивные.

Таким образом, культуры различаются по значительно большему числу параметров и измерений, кроме того, в любой отдель-

но взятой культуре сочетаются различные модификации каждого из параметров (чистого типа как такового не существует). Тем не менее культура каждой отдельно взятой страны характеризуется наличием доминирующих ценностей и особенностей, которые определяются различными факторами (геополитическими особенностями, историей страны и др.).

4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕЖКУЛЬТУРНОЙ КОММУНИКАЦИИ

Выявлением взаимосвязей между личностью и культурой занимались психологические антропологи в рамках научной школы «Культура и личность» (М. Мид, А. Кардинер, Р. Линтон, К. Дьюба).

Базовая и модальная личность. По мнению Р. Линтона, концепт базовой личности означает особый тип интеграции индивида в культурную среду на основе опыта социализации членов данной этнической общности и их индивидуально-личностных характеристик. Согласно данному подходу, у каждого народа существует своя базовая структура личности, которая передается из поколения в поколение посредством социализации и в какой-то мере определяет судьбу данного народа. Понятие «базовой структуры личности» было дополнено эмпирическим понятием модальной личности. Этот подход был основан на систематическом сборе индивидуальных данных и предположении, что более достойный объект исследования – это наиболее часто встречающийся в данной культуре тип личности.

Столкнувшись с трудностями выделения одной модальной личности в любом индустриальном обществе, этнологи стали разрабатывать концепцию *мультимодальных обществ*, согласно которой каждый народ представлен не одной модальной личностью, а несколькими переходными формами между ними.

В сравнительно-культурной психологии изучение личности чаще всего сводится к анализу взаимосвязей между отдельными личностными конструктами и культурными переменными. Причины такого положения следует искать в отсутствии единой психологической теории личности и приверженности теориям черт (поведение индивида является следствием наличия у него тех или иных черт).

Для проведения сравнительно-культурных (etic) исследований личностных черт всегда необходима эмпирическая проверка того, существует ли в каждой новой культуре конструкт, который рассматривается как универсальный, определяется ли он одним и тем же способом и имеется ли возможность его эквивалентного измерения. При etic подходе рассматриваются специфичные для культуры черты личности, и лишь затем их соотносят с конструктами, выявленными в других культурах.

Кроме исследований отдельных – универсальных и культурно-специфических – личностных черт, в сравнительно-культурной психологии существует традиция измерений с помощью личностных тестов. Для выявления универсальных личностных качеств людей широко используется «Личностный опросник Айзенка». На основе сходства результатов, полученных с помощью идентичных, переведенных с английского языка и адаптированных опросников более чем в 20 странах, был сделан вывод об универсальности выделенных Айзенком измерений личности. Но нет полных доказательств, что один и тот же набор личностных черт может служить для объяснения поведения людей в любой культуре. Более того, даже если предложенные Айзенком характеристики личности проявляются в той или иной культуре, их наличие вовсе не свидетельствует о том, что обнаружены базовые для нее измерения.

Когда факторному анализу были подвергнуты наборы личностных черт, использованных американскими испытуемыми при описании себя и других людей, была выделена пятифакторная модель личности – «Большая пятерка» – *экстраверсия, дружелюбность, совестливость, эмоциональная стабильность, открытость опыту*. Вслед за этим «Большая пятерка» была выделена в голландском, польском, немецком, в азиатских языках. Универсальность данной структуры подтверждается тем, что в каждой культуре факторному анализу подвергался «местный набор» личностных черт.

Существует широко распространенное положение, что представители различных наций имеют общие, но отличные друг от других характерные черты. Изучение «национального характера» в США началось в связи со Второй Мировой войной. Хорошей иллюстрацией этого направления могут служить примеры иссле-

дований национального характера, в частности японцев, немцев и русских, проводимых в те годы.

Национальный характер – это исторически сложившаяся совокупность устойчивых психологических черт представителей той или иной этнической группы, определяющих привычную манеру их поведения и типичный образ действий и проявляющихся в их отношении к социально-бытовой среде, окружающему миру, к своей и другим этническим общностям.

5. УНИВЕРСАЛЬНЫЕ И КУЛЬТУРНО-СПЕЦИФИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЩЕНИЯ

В научной и художественной литературе можно встретить множество примеров того, сколь существенны межкультурные вариации систем коммуникации, то есть обмена информацией между людьми, и как эти различия мешают им понимать друг друга. Это связано с отсутствием единой или сходной системы кодификации и декодификации. При этом непонимание может возникнуть даже в том случае, когда представители различных культур говорят на одном языке, так как «понимание текста предполагает не только знание языка, но также и знание мира. Неосведомленность в реалиях культуры может привести к полному непониманию текста при знании отдельных слов». При этом люди должны не только говорить на одном языке, но и понимать «молчаливый язык друг друга».

В реальной жизни невербальная и вербальная коммуникация тесно взаимосвязаны. Произнесенные слова и сопровождающее их невербальное поведение могут противоречить друг другу. Выражая идею словами, индивид способен в то же время невербальными средствами выражать прямо противоположное.

Межкультурная коммуникация связана со множеством психологических проблем, которые обычно не возникают при внутрикультурной коммуникации: неопределенность, конфликт и контекст.

Неопределенность. Из-за широкого и глубокого влияния культуры на все аспекты коммуникативного процесса мы не можем быть уверены в том, что правила, которыми пользуются два пред-

ставителя разных культур, идентичны. Участники межкультурной интеракции часто используют при общении вербальный язык, который не является родным по крайней мере для одного из них, а иногда и для обоих. Культурные различия в использовании невербальных каналов делают эту неопределенность еще большей.

Неизбежность конфликта и непонимания. Во время межкультурных встреч велика вероятность того, что поведение людей не будет соответствовать нашим ожиданиям. Мы часто интерпретируем такое поведение как попятывание на нашу систему ценностей и мораль, что вызывает негативные эмоции. Эти конфликты возникают в межкультурном общении человека не только с людьми, но также с другими агентами культурной системы (общественный транспорт, торговля, бизнес).

Контекст. Между культурами существуют различия в том, как используются средства коммуникации в межличностном общении. Представители западных культур больше внимания уделяют содержанию сообщения, тому, что сказано, а не тому, как сказано, их коммуникация в слабой степени зависит от контекста – низкоконтекстная культура. В этих культурах ценится беглость речи, точность использования понятий, логичность высказывания. Поощряется способность точно выражать свою позицию вербальным способом. В высоконтекстных культурах люди более склонны обращать внимание на контекст сообщения, на то, с кем и при какой ситуации происходит общение (характерно для восточных культур): расплывчатость и неконкретность речи, изобилие некатегорических форм высказываний.

Под параметрами контекста понимается физическая обстановка, статусные отношения между участниками, предыдущий ход дискуссии. Чем больше в культуре прослеживается зависимость коммуникации от ситуации, тем больше внимания в ней уделяется невербальному поведению.

Вербальная составляющая международной коммуникации

Под вербальной коммуникацией понимают словесную передачу информации, которая может осуществляться в двух основных формах: устной и письменной. Выделяют такие виды речевой деятельности, как говорение, слушание, письмо и чтение.

Каждая культура имеет свою языковую систему, с помощью которой ее носители могут общаться друг с другом. В науке различные формы языкового общения получили название вербальных средств коммуникации. К наиболее известным вербальным средствам общения, относится, прежде всего, человеческая речь, так как общение на три четверти состоит из речевого общения. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Язык представляет собой средство выражения мыслей, средство общения, без него любые формы общения людей становятся невозможными. Язык не существует вне культуры – это один из важнейших компонентов культуры, форма мышления, проявление специфической человеческой жизнедеятельности.

Выделяют четыре измерения стилей вербальной коммуникации:

1. Прямой и непрямой стили. Благодаря этим двум стилям выражаются или скрываются глубинные намерения в процессе общения, иными словами, выявляется степень открытости человека. Прямой вербальный стиль выражает истинные намерения говорящего и предполагает жесткий стиль общения, исключая условности и недосказанность. Непрямой вербальный стиль характеризует речевые сообщения, которые камуфлируют и скрывают истинные желания и цели говорящего. Большинство исследователей считают, что непрямой стиль общения – ведущий стиль вербальной коммуникации в коллективистических культурах, а прямой стиль – в индивидуалистических культурах.

2. Искусный (вычурный) и сжатый (краткий) стили. Данные стили основываются на различной степени использования экспрессивных средств языка, пауз, молчания. Искусный (вычурный) стиль предполагает использование богатого экспрессивного языка в общении. Сжатый стиль означает употребление лаконичных, сдержанных высказываний, пауз и молчания в повседневной коммуникации. Использование вычурного стиля характерно для многих ближневосточных культур, краткий же стиль вербальной коммуникации свойственен многим азиатским культурам и некоторым культурам американских индейцев.

3. Инструментальный и аффективный стили. Данные стили вербальной коммуникации различаются ориентацией (направленностью) процесса вербальной коммуникации на того или иного его участника. Инструментальный стиль коммуникации ориентирован на говорящего и на цель коммуникации. Он опирается на точную информацию, чтобы достичь поставленных целей общения. Использование данного стиля позволяет человеку утвердить себя в процессе коммуникации, поддержать собственное лицо, а также сохранить чувство автономии и независимости от собеседника (данный стиль в большей степени представлен в индивидуалистических культурах). Аффективный стиль имеет противоположную направленность процесса коммуникации: он ориентирован на слушающего и сам процесс коммуникации. Для достижения поставленных целей данный стиль предполагает приспособление участников к самому процессу общения, к чувствам и потребностям собеседника. При аффективном стиле человек вынужден быть осторожным в своей речи, избегать рискованных высказываний и положений. Для этого он широко пользуется неточными выражениями, избегает прямых утверждений или отрицаний. Если оба собеседника придерживаются этого стиля, то постоянно возникают ситуации недопонимания и интерпретации сказанного.

4. Личностный и ситуационный стили. Личностный вербальный стиль ставит в центр общения индивида, а ситуационный – его роль. При этом личностный стиль прибегает к использованию лингвистических средств для усиления «Я-идентичности», а ситуационный – к подчеркиванию ролевой идентичности. Стиль общения отражает доминирующие ценности культуры. Ситуационный стиль вербального общения использует язык, в котором отражается иерархический социальный порядок и асимметричные ролевые позиции. Личностный стиль использует язык, отражающий порядок социального равенства и симметричные ролевые позиции.

Следует помнить, что, поскольку все варианты вербальных коммуникативных стилей присутствуют практически во всех культурах, каждая культура приписывает свое собственное значение и нормативную ценность различным способам взаимодействия.

Невербальная коммуникация: культурные различия

Под невербальной коммуникацией понимается совокупность неязыковых средств, символов и знаков, использующихся для передачи информации и сообщений в процессе общения. Невербальная коммуникация включает следующие *основные знаковые системы*:

- *Оптико-кинетическая* включает в себя жесты, мимику, пантомимику. В целом оптико-кинетическая система предстает как более или менее отчетливо воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела (рук, и тогда мы имеем жестикуляцию; лица, и тогда мы имеем мимику; позы, и тогда мы имеем пантомимику). Первоначально исследования в этой области были осуществлены еще Ч. Дарвином, который изучал выражение эмоций у человека и животных. Именно общая моторика различных частей тела отображает эмоциональные реакции человека, поэтому включение оптико-кинетической системы знаков в ситуацию коммуникации придает общению нюансы. Эти нюансы оказываются неоднозначными при употреблении одних и тех же жестов, например, в различных национальных культурах.
- *Паралингвистическая система знаков* – совокупность звуковых сигналов, которые сопровождают устную речь, привнося в нее дополнительные значения. Примером такого рода может служить интонация, сигнализирующая о вопросительном характере предложения, сарказме, отвращении, юморе и т. п. Иными словами, при паравербальной коммуникации определенная часть информации передается через голосовые оттенки, которым в разных языках придается определенный смысл. Например, в Европе американцев осуждают за их манеру говорить слишком громко: часто для американцев не имеет значения слушают их или нет – главное показать свою компетентность и открытость. У англичан хорошо развита способность направлять свою речь на конкретного человека и учитывать при этом не только уровень шума, но и расстояние.
- *Экстралингвистическая система знаков* – включение в речь пауз, смех и плач, вздохи, кашель (т. е. звуки, которые мы воспроизводим с помощью голоса).

- *Организация пространства и времени.* Для анализа закономерностей пространственной организации коммуникации, а также влияния территорий, расстояний и дистанций между людьми на характер межличностного общения, американским психологом Э. Холлом был введен специальный термин – проксемика. Проксемика – это использование пространственных отношений при коммуникации, выражающееся в отделении личной территории, персонализации места и объекта общения, которые становятся собственностью человека или группы индивидов. Холл в результате своих наблюдений выделил *четыре зоны коммуникации*:

- 1) интимную – разделяющую достаточно близких людей, не желающих посвящать в свою жизнь третьих лиц (0–45 см);

- 2) личную – расстояние, которое поддерживает индивид при общении между собой и всеми другими людьми (45–120 см);

- 3) социальную – дистанция между людьми при формальном и светском общении (120–400 см);

- 4) публичную – дистанция общения на публичных мероприятиях (400–750 см).

Расстояние между партнерами по коммуникации зависит от таких факторов, как пол, раса, принадлежность к определенной культуре или субкультуре, конкретных социальных обстоятельств.

Хронемика – это использование времени в невербальном коммуникационном процессе. Для общения время является не менее важным фактором, чем слова, жесты, позы и дистанция. Восприятие и использование времени являются частью невербального общения и весьма существенно различаются в разных культурах. Критерием отношения ко времени в разных культурах служит величина допустимого опоздания. Исследования проблемы использования времени в различных культурах позволяют выделить две основные модели использования времени – монохронную и полихронную.

Визуальный контакт. Контакт глаз является специфической формой человеческого общения, поскольку с помощью глаз человек может выразить богатую гамму эмоций. Взгляды бывают очень красноречивыми и выражают самые различные чувства и состояния. Как и прочие элементы невербальной коммуникации, «поведение глаз» различается в разных культурах и может стать причиной непонимания в межкультурной коммуникации.

Изучением невербальной коммуникации занимается ряд наук:

- Кинесика – совокупность жестов, поз, телодвижений, используемых при коммуникации в качестве дополнительных выразительных средств общения.
- Такесика – изучение роли прикосновений при общении (профессиональные – носят безличный характер; ритуальные – рукопожатие и др.).
- Сенсорика – тип невербальной коммуникации, основывающийся на чувственном восприятии представителей других культур. Подразделяются на основе органов чувств.

6. МЕХАНИЗМЫ МЕЖГРУППОВОГО ВОСПРИЯТИЯ В ЭТНИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЯХ

Межгрупповые отношения (и межэтнические в том числе) – это не только отношения между группами – доминирование или подчинение, соперничество или сотрудничество. В эту область следует включить и отношения к группам, которые проявляются в представлениях о них. Межгрупповые отношения, особенно отношения между этническими и другими большими социальными группами, детерминированы политическими, экономическими, культурными процессами, идущими в обществе.

Для поддержания групповой позитивной идентичности используется специфический механизм межгруппового восприятия – внутригрупповой фаворитизм (предпочтение своей группы), заключающийся в тенденции благоприятствовать собственной группе и ее членам при сравнении с другими сопоставимыми с ней группами.

Современные исследователи рассматривают этноцентризм как присущее людям свойство «воспринимать и оценивать жизненные явления сквозь призму традиций и ценностей собственной этнической группы, выступающей в качестве эталона или оптимума». М. Бруэр и Д. Кэмпбелл выделили *основные показатели этноцентризма*:

- восприятие элементов своей культуры (норм, ролей и ценностей) как «естественных» и «правильных», а элементов других культур – как «неестественных» и «неправильных»;

- рассмотрение обычаев своей группы в качестве универсальных;
- оценка норм, ролей и ценностей своей группы как неоспоримо правильных;
- представление о том, что для человека естественно сотрудничать с членами своей группы, оказывать им помощь, предпочитать свою группу и не доводить и даже враждовать с членами других групп.

Этноцентризм может иметь самые разные степени выраженности. Некоторые исследователи связывают этот факт с особенностями культуры: представители коллективистических культур более этноцентричны, чем члены индивидуалистических культур. На степень выраженности этноцентризма более значительное влияние оказывают не особенности культуры, а социальные факторы – социальная структура, объективный характер межэтнических отношений.

Основными механизмами, выполняющими функцию межгрупповой дифференциации, являются атрибутивные процессы. На уровне межгрупповых отношений изучаются *два основных вида атрибутивных процессов*:

1. Стереотипизация как особый случай атрибуции черт, когда индивиду приписываются характеристики исходя из его группового членства. Выделяют психологические (упрощение и систематизация сложной информации; сохранение и защита ценностей индивида), социально-психологические (межгрупповая дифференциация и поддержание позитивной групповой идентичности) и социальные (объяснение существующих отношений между группами; оправдание существующих межгрупповых отношений, сохранение существующих отношений) функции стереотипизации.

2. Социальная каузальная атрибуция или приписывание причин поведения и достижений индивидов на основании групповой принадлежности.

Этнические стереотипы – упрощенные, схематизированные, эмоционально окрашенные и чрезвычайно устойчивые образы какой-либо этнической группы, легко распространяемые на всех ее представителей. Выделяют этнические автостереотипы – представления и характеристики членов своей этнической группы и этнические гетеростереотипы – образы представителей других эт-

нических групп. Как показывают многочисленные эмпирические исследования, практически всегда этнические автостереотипы отличаются большей позитивностью, чем этнические гетеростереотипы.

Среди наиболее существенных *свойств этнических стереотипов* выделяют: эмоционально-оценочный характер; устойчивость (ригидность к новой информации); согласованность; неточность.

7. КУЛЬТУРНЫЙ ШОК

Культурный шок – это шок от нового. Гипотеза культурного шока основана на том, что опыт новой культуры является неприятным или шоковым отчасти потому, что он может привести к негативной оценке собственной культуры. Каждая культура имеет множество символов социального окружения, как вербальных, так и невербальных (жестов, мимики) способов общения, с помощью которых мы ориентируемся и действуем в ситуациях повседневной жизни; наш душевный мир зависит от этих сигналов, многие из которых мы даже не осознаем. Когда вся эта незримая система свободной ориентации в мире внезапно становится неадекватной в условиях новой культуры, человек испытывает глубокое нервное потрясение.

Оберг выделил 6 аспектов культурного шока:

- 1) напряжение, к которому приводят усилия, требуемые для достижения необходимой психологической адаптации;
- 2) чувство потери или лишения (друзей, статуса, профессии, собственности);
- 3) чувство отверженности представителями новой культуры;
- 4) сбой в ролях, ролевых ожиданиях, ценностях, чувствах и самоидентификации;
- 5) неожиданная тревога, негодование, отвращение в результате осознания культурных различий;
- 6) чувство неполноценности от неспособности «совладать с новой средой».

Чаще всего «культурный шок» имеет негативные последствия, однако есть и позитивная сторона: у некоторых индивидов пер-

воначальный дискомфорт ведет к принятию культурных ценностей и моделей поведения. Поэтому большое значение приобретает изучение межкультурной адаптации – сложного процесса, благодаря которому человек достигает соответствия (совместимости) с новой культурной средой. Внутренняя сторона адаптации выражается в чувстве удовлетворенности и полноты жизни. Внешняя сторона адаптации проявляется в участии человека в социальной и культурной жизни новой группы.

ЛИТЕРАТУРА

1. Головлева, Е.Л. Основы межкультурной коммуникации / Е.Л. Головлева. – Ростов н/Д: Феникс, 2008. – 224 с.
2. Гестеланд, Р. Ричард. Кросс-культурное поведение в бизнесе / Р. Ричард Гестеланд. – Днепропетровск, ООО «Баланс-Клуб», 2003. – 273 с.
3. Льюис, Ричард Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Ричард Д. Льюис. – М.: Дело, 1999. – 440 с.
4. Моул, Дж. Особенности национальной психологии народов новой Европы: бизнес, общение, успех / Дж. Моул. – М.: Астрель: АСТ, 2006. – 381 с.
5. Мясоедов, С.П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур / С.П. Мясоедов. – М.: Изд-во «Дело» АНХ, 2008. – 256 с.
6. Тромпенаарс, Ф. Национально-культурные различия в контексте глобального бизнеса / Ф. Тромпенаарс. – Минск: Попурри, 2004. – 526 с.

Часть III

КОНФЛИКТОЛОГИЯ
(ПСИХОЛОГИЯ СЛУЖЕБНОГО КОНФЛИКТА)

1. Понятие о служебном конфликте. Факторы служебного конфликта.
2. Виды служебного конфликта. Последствия конфликтов в организации.
3. Управление и самоменеджмент руководителя в конфликтных ситуациях. Организационно-структурные методы управления конфликтом.
4. Модели управленческих решений и личностные особенности руководителя как источник организационного конфликта.

1. ПОНЯТИЕ О СЛУЖЕБНОМ КОНФЛИКТЕ.
ФАКТОРЫ СЛУЖЕБНОГО КОНФЛИКТА

Конфликт в организации – столкновение субъектов совместной деятельности (индивидов, групп, структур) в рамках организации или межорганизационном пространстве.

Причинами зарождения конфликтов могут быть противоречия, связанные с различиями представлений о целях, ценностях, интересах, способах деятельности. Все причины организационных конфликтов можно разделить на 2 вида:

- *объективные;*
- *субъективные.*

В основе объективных причин лежат объективные недостатки организации (плохая организация труда, слабая материально-техническая база, недостатки финансирования и т. п.). В основе субъективных причин – субъективные особенности и состояния членов организации.

Многообразие видов конфликтов и причин, их вызывающих, обусловлено еще и тем, что в трудовой организации функционируют параллельно несколько систем (подсистем) отношений:

- 1) организационно-технологическая;
- 2) социально-экономическая;

- 3) административно-управленческая;
- 4) внеформальная;
- 5) социально-психологическая;
- 6) социально-культурная.

Следовательно, члены трудового коллектива взаимодействуют сразу в нескольких системах отношений. Поэтому возникающие в организации конфликты можно квалифицировать по типу функциональных систем.

Организационно-технологические конфликты

Самая главная функция формальной организации, по мнению А. И. Пригожина, заключается в соединении людей со средствами, целями общественного труда. Одним из важнейших механизмов такого соединения (наряду с системой мотивации труда) является система формальных отношений и норм. Параметры этой системы зависят от многих факторов, например, режима работы организации, технологии производства, структуры управления, качества и количества рабочей силы, состояния машин и оборудования, наличия сырья и материалов, состояния спроса и предложения на производимую продукцию и т. д.

Организационно-технологические конфликты в организации возникают:

- 1) вследствие рассогласования формальных организационных начал, например, вследствие нарушения руководством организации ранее принятых и согласованных с трудовым коллективом правил и норм (изменение режима работы и технологии производства, несвоевременная поставка сырья и материалов, неудовлетворительное состояние рабочих мест, отсутствие необходимых средств для соблюдения техники безопасности и правил личной гигиены и т. д.);
- 2) в результате реального поведения членов трудового коллектива (прогулы, опоздания, нарушение графика работы, несоблюдение технологических норм, простой или поломка оборудования по вине персонала, несоблюдение правил техники безопасности, невыполнение плановых заданий и т. д.).

Наиболее характерными для организационно-технологической системы являются позиционные конфликты. Их возникновение обусловлено противоположностью ролевых, функциональ-

ных, профессиональных позиций. Например, одна часть работников (подразделений, групп) заинтересована в инновационных изменениях в организации, а другая – отстаивает существующие производственные отношения. Позиционные конфликты возникают из-за несогласованности требований, выданных исполнителям представителями различных служб. К позиционным относятся также конфликты, причины которых обусловлены функциональной взаимозависимостью индивидов и групп друг от друга.

Причиной конфликта в организационно-технологической системе также может стать несбалансированность рабочих мест. Это происходит, когда возложенные на отдельных работников или целые подразделения обязанности, функции и ответственность не обеспечиваются соответствующими средствами, правами и властными полномочиями. Причиной возникновения организационно-технологических (производственных) конфликтов является низкий уровень организации труда и управления, который может иметь как объективные, так и субъективные основания.

Итак, можно сделать вывод, что объективные конфликты «заложены» в самой функциональной структуре организации и ее системе управления (например, структурные противоречия между функцией и дисфункцией), а субъективные – «привносятся» членами организации (как управляемыми, так и управляющими).

Конфликт в социально-экономической системе организации

Экономическая система трудовой организации является основным механизмом совмещения общеорганизационных целей с целями каждого члена. Внося свой вклад в достижение целей организации, индивид, прежде всего, преследует свои личные цели, в первую очередь, социально-экономические. Распределение ресурсов и финансов между подразделениями организации и отдельными членами трудового коллектива в наибольшей степени чревато возникновением конфликтов.

Основными причинами таких конфликтов могут выступать:

1) задержка и невыплата заработной платы за произведенный труд;

2) увеличение норм выработки или снижение тарифов в оплате труда;

3) низкие заработки, не обеспечивающие удовлетворение жизненно важных потребностей членов организации и их семей;

4) несовершенная система стимулирования. Несправедливое распределение материальных благ и фондов оплаты труда;

5) явные нарушения и просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности, повлекшие за собой ухудшение социально-экономических условий членов трудового коллектива;

6) дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями;

7) дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между фондом развития и фондом заработной платы (конфликт по поводу присвоения результатов труда).

Из вышеперечисленных причин, вызывающих конфликты в экономической сфере, последняя (п. 7) имеет принципиальное значение для понимания главного противоречия между руководителями организации (работодателями, собственниками, администрацией государственных предприятий) и наемными работниками. Последние стремятся к тому, чтобы получаемая в ходе трудовой деятельности прибыль максимально использовалась в целях распределения и потребления, а работодатели заинтересованы в увеличении фонда накопления (возможно, собственной прибыли) и расширении (реконструкции) производства.

Конфликты в административно-управленческой системе

Административно-управленческая система организации, по сути, является одним из важнейших механизмов управления конфликтами, как внутренними (между управляющими и управляемыми внутри организации, подразделениями, группами, индивидами и т. д.), так и внешними (между производителями и потребителями, поставщиками сырья и заказчиками и пр.). Возникновение, разрешение и последствия внутренних конфликтов в немалой степени зависят от методов управления организацией. Непосредственно с функционированием административно-управленческой системы связаны следующие виды конфликтов:

1) внутренние конфликты в административно-управленческом аппарате;

2) конфликты между центральной администрацией и руководителями отдельных подразделений (отдельных работников);

3) конфликты между администрацией и профсоюзами;

4) конфликты между администрацией и основной массой работников. Они могут быть вызваны следующими причинами:

- экономические причины (перечислены выше);
- организационно-технологические причины (перечислены выше);
- невыполнение руководством своих обещаний;
- сокрытие от работников реального состояния дел в организации и планов на будущее;
- реконструкция организации (введение инноваций) без учета интереса работников;
- увольнение работников без основания и учета их интересов;
- нарушение трудового законодательства со стороны администрации;

Конфликты, связанные с функционированием внеформальной организации

Внеформальная организация является одной из разновидностей самоорганизации. Это специфическая подсистема регуляции поведения и деятельности людей в производственных организациях. Специфика внеформальной организации состоит в том, что она содержит признаки как формальной, так и неформальной организации. С одной стороны, она возникает по поводу производственных отношений (например, производства или реализации продукции), то есть выполняет (дополняет) функции формальной организации, с другой стороны, спонтанность возникновения и относительная добровольность членства во внеформальной организации сближает ее по ряду признаков с неформальной организацией.

Роль внеформальной организации по отношению к трудовым конфликтам достаточно неоднозначна. С одной стороны, внеформальные связи и отношения способствуют предотвращению и разрешению многих конфликтов, с другой – сами порождают разного рода конфликты. Например:

- конфликты в самой внеформальной организации между ее членами;

- конфликты между неформальной организацией и отдельными членами (группами) формальной организации, не входящими в неформальную;
- конфликты между формальными и неформальными методами управления и решения проблем;
- конфликты формальных и неформальных интересов;
- ролевые конфликты, связанные с выполнением индивидом формальных функций и его ролью во неформальной организации.

Неформальная организация в определенных условиях может стать серьезным дестабилизирующим фактором для формальной организации в целом. Но дезорганизующая роль неформальной организации обычно является не причиной, а следствием дисфункций в самой социальной организации.

Конфликты в организации, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений

Взаимодействия людей в организации не исчерпываются формальными отношениями. В любой социальной организации спонтанно образуется система неформальных (социально-психологических) связей и отношений. Они не регламентируются извне и образуются не по поводу трудовой деятельности, хотя и возникают на основе служебных контактов (в ходе совместной деятельности, совместного отдыха, по пути на работу и т. д.). Неформальные отношения складываются спонтанно и непосредственно в ходе общения людей. Потребность в общении и есть главная причина возникновения неформальных отношений. Основой объединения людей в неформальной организации являются взаимный интерес, а основным принципом членства – *свобода выбора*. Объединяющим фактором могут также быть внешние по отношению к неформальной группе условия. Например, возникающие трудности и напряжения внутри организации, ощущение угрозы индивиду или группе, стремление людей заручиться поддержкой друг друга. Большое значение для объединения людей имеют также личные качества и их взаимные восприятия (симпатии, антипатии, совпадение взглядов, мнений, ценностных ориентаций и т. п.).

Неформальная организация обеспечивает социальную интеграцию людей, защищает их от жестких воздействий формальной

регуляции и других неприятностей, поддерживает их достоинство и самоуважение.

В формальной системе отношений человек является, прежде всего, исполнителем определенных функций, направленных на достижение общих целей организаций. В неформальной – человек выступает как личность, со своими личными целями, интересами, ценностями. Поэтому и конфликты в неформальной организации обусловлены, прежде всего, индивидуально-психологическими свойствами людей и их личными и групповыми интересами. Назовем некоторые из этих конфликтов:

- конфликты целей, ценностей, интересов;
- ролевые конфликты, связанные с нарушением сложившейся системы отношений внутри группы;
- конфликты, вызванные нарушением групповых норм;
- конфликты доминирования и лидерства;
- межличностные эмоциональные конфликты;
- конфликты между подгруппами в отдельной группе;
- конфликты между формальной и неформальной организациями на различных уровнях.

Основные факторы конфликтов в сфере деловых взаимоотношений

Необходимо подчеркнуть, что в наиболее общем виде классификация причин и форм конфликта может выглядеть намного шире, чем классификация причин, применительно к конфликтам, возникающим в трудовом коллективе. В наиболее общем виде они, по методике, предложенной Вильямом Ф. Линкольном и Робертом Дж. О'Доннеллом, могут классифицироваться в пять групп по следующим признакам:

- информация;
- структура;
- ценности;
- отношение;
- поведение.

Подобные классификации могут служить удобным средством для анализа и понимания конфликта, для разрешения и профилактики конфликтов в обществе, особенно сфере деловых взаимоотношений.

Информационные факторы, вызывающие конфликт – это та информация, приемлемая для одной стороны (или сторон) и неприемлемая для другой стороны (сторон). Наиболее часто встречающиеся факторы:

- неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью восстановления проблемы и истории конфликта;
- посторонние факты или группы фактов;
- нежелательное обнародование информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и даже оставить неприятные воспоминания;
- недооценка фактов и их значения;
- подозрение в умышленном сокрытии фактов;
- невольная дезинформация;
- надежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, включая спорные результаты экспертизы и вопросы, касающиеся новых неопробованных технологий, а также точность переводов и сообщений средств массовой информации;
- слухи, вопросы «лучшего доказательства», вопросы количества, вопросы качества;
- интерпретация использованного языка, выражений типа «по оценкам», «приблизительно», «около», «значительно», «существенно», «чрезмерно», «приемлемость», «довольно честный» и т. д.
- ценность авторитетных источников;
- спорные вопросы законодательства, политики, стереотипов и практики.

Структурные факторы обычно связаны с существованием формальной или неформальной организацией социальной группы и могут включать следующие вопросы:

- Что является законной властью?
- В чем состоит подотчетность? Что является собственностью?
- Статус, роли и права мужчин и женщин.
- Возраст.
- Географическое положение, добровольная (вынужденная) изоляция или открытость, а также частота и интенсивность контактов.
- Система безопасности.
- Системы правосудия (закон поощрения / наказания, правонадзор, равенство и доступность).

- Принципы / политика и образы действий, роль традиций.
- Контракты, договоры, меморандумы о взаимопонимании и обещания.
- Роль религии и ее ритуалы.
- Линии подотчетности, системы передачи сведений.
- Мнения широкой публики или людей, имеющих тот же статус.
- Различные социальные нормы (почитание родителей, старших и др.).
- Распределение ресурсов, включая «денежную систему», компенсация за труд, распределение товаров и услуг, накопление денег или товаров.
- Доступность техники и ее эффективного использования.
- Общие и частные институализированные или просто подразумеваемые «правила игры» и другие стандарты поведения, включая этические нормы.
- Фиксированные доходы, расходы, обязательства (дефицит бюджета, взаимоотношения между государствами).
- Фиксированные даты, время, меры (праздники, ограничения скорости и т. п.).

Ценностные факторы – это те принципы, которые мы провозглашаем или отвергаем, которых мы придерживаемся и которыми пренебрегаем, следование которым ожидают от нас другие и мы от других. Ценности вносят в социальную группу чувство порядка и сознание и цель существования. Они различаются по силе действия (от санкции до цензуры) и по важности (от мандата до обычаев, до общепринятых действий). Ценности обычно описывают как:

- личные системы верований и поведения (предрассудки, предпочтения, приоритеты в отношении принадлежности, стремлений, опасений и нужд);
- групповые системы верований и поведения;
- общие нормативные ценности;
- профессиональные ценности и нужды;
- идеология, способы действия и методы, свойственные отдельным институтам, организациям, профессиям;
- религиозные, культурные, региональные, местные и политические вариации этих ценностей;
- традиционные системы убеждений и поведения и связанные с ними ожидания;

- представления о правильном и неправильном, хорошем и плохом;
- терпимость в отношении ценностей;
- восприятие отхода от ценностей в чрезвычайных ситуациях;
- способы и методы оценки уместности, эффективности, «справедливости», «практичности», «реалистичности»;
- отношение к прогрессу и переменам, к сохранению старого, к «статусу кво»;
- этические аспекты ситуации.

Факторы отношений связаны с удовлетворением от взаимодействия или его отсутствием между двумя или более сторонами. Здесь следует обратить внимание на следующие аспекты:

- основа отношений (добровольные / принудительные);
- сущность отношений (независимые, зависимые, взаимозависимые);
- что ожидается от взаимоотношений;
- важность взаимоотношений;
- ценность отношения для себя и для других;
- длительность отношений;
- совместимость сторон в смысле ценностей, поведения, личных и/или профессиональных целей и личной сочетаемости;
- вклад сторон в отношение (надежды и мечты, деньги, время, эмоции, энергия и репутация);
- баланс силы в отношениях;
- различия в образовательном уровне, жизненном и профессиональном опыте, классовые различия;
- обещание, данное открыто или подразумеваемое, сдержанное, нарушенное или еще невыполненное;
- уровни доверия и авторитетности;
- негативный осадок от прошлых конфликтов;
- ценности религии, общества, групп, к которым принадлежат стороны и их давление на отношения сторон.

Поведенческие факторы могут дать бесконечный список частных примеров. Конфликт провоцирует поведение, которое:

- задевает наши ценности или ценности значимых для нас людей;
- угрожает нашей безопасности;
- постоянно (или часто) вызывает стресс, неудобство, дискомфорт, смущение, подрывает самооценку;

- кажется односторонним, несправедливым, беспричинным;
- непредсказуемо, безответственно, эксплуатирует отношения;
- насильственно и вызывает страх;
- не оправдывает положительных ожиданий;
- эгоистично нарушает обещание, неуместно, грубо, преувеличенно.

Необходимо подчеркнуть, что такая подробная классификация причин и форм конфликта обусловлена серьезностью подхода в настоящее время к проблеме профилактики и предотвращения деструктивных последствий конфликта в сфере деловых взаимоотношений.

2. ВИДЫ СЛУЖЕБНОГО КОНФЛИКТА. ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

Анализируя служебные конфликты, специалисты используют все современные классификации социальных конфликтов. Более подробно они представлены в таблице (по С.М. Емельянову).

Вместе с тем для решения служебных конфликтов возможно использование других классификаций: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Рассматривая последствия служебного конфликта в организации, можно отметить, что не все ситуации определяются как конфликт и требуют соответствующей реакции со стороны руководства. О наличии конфликта судят по свойственным для конфликтной ситуации проявлениям, присущим ей признакам. Они специфичны для управленческой организации.

На бытие рассматриваемых конфликтов влияет особенность их природы. Общей формой проявления преимущественно объективных по природе конфликтов можно считать дезорганизацию данной целевой группы как оборотную сторону необходимых изменений.

Дезорганизация – такое состояние, при котором групповые нормы, шаблоны коллективных действий в той или иной мере приходят в несоответствие с новыми потребностями. Начинается поиск новых процедур действий и обновление отдельных элементов функций. Обычно для этого состояния характерны противоречия

Таблица 1 – Типы конфликтов в организации

№ п/п	Основания классификации	Типы конфликтов	Причины
1	2	3	4
1	Субъекты конфликта	Межличностные конфликты: по вертикали (руководитель – подчиненный); по горизонтали (между субъектами одного иерархического уровня управления)	Весь комплекс межличностных причин
		Межгрупповые конфликты (смешанные): между структурными подразделениями; между группами сотрудников одного подразделения, в том числе и между микрогруппами; между руководством организации и персоналом; между администрацией и профсоюзами	Распределение ресурсов; неудовлетворительные коммуникации; различия в целях; неудовлетворительные условия труда; нарушения трудового законодательства; нарушения договорных обязательств
		Конфликты типа «личность – группа»: между руководителем и коллективом организации или структурного подразделения; между рядовым сотрудником и коллективом организации или структурного подразделения	Новый руководитель, назначенный со стороны; стиль управления; низкая компетентность руководителя; сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров; конфликтная личность; нарушения групповых норм; неадекватность внутренней установки статусу; низкая профессиональная подготовка; превышение полномочий лидера; изменение группового сознания и т. д.

№ п/п	Основания классификации	Типы конфликтов	Причины
1	2	3	4
2	Источники конфликта	Структурные конфликты: между производственными отделами и отделами маркетинга; бухгалтерией и основными подразделениями	Противоречия в задачах, решаемых сторонами конфликта
		Инновационные конфликты: конфликты, связанные с развитием организации, ее структурными изменениями	Изменение организационной структуры; ошибки в распределении функций; нарушения привычных норм, правил, взаимоотношений; несоответствие квалификации работников инновационным изменениям
		Позиционные конфликты: конфликты, возникающие на основе вопроса о значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации	Различия в задачах и целях; групповой эгоизм; неадекватность в понимании места и роли той или иной структурной единицы организации
		Ресурсные конфликты: конфликты, возникающие в процессе распределения и использования ресурсов	Ограниченные ресурсы; нарушение принципа справедливости или целесообразности в распределении ресурсов
3	Тип функциональной системы	Динамические конфликты: конфликты, обусловленные социально-психологической динамикой организации	Социально-психологические причины, отражающие становление и этапы развития коллективов внутри организации
		Организационно-технологические конфликты	Рассогласование формальных организационных начал; несбалансированность рабочих мест; нарушения технологических процессов

№ п/п	Основания классификации	Типы конфликтов	Причины
1	2	3	4
3	Тип функциональной системы	Конфликты в социально-экономической системе организации	Неудовлетворительная заработная плата; задержка и невыплаты за производственный труд; увеличение норм выработки или снижения тарифов в оплате; несовершенная система стимулирования; просчеты со стороны руководства организации в финансово-экономической деятельности; дисбаланс в распределении ресурсов и финансов между подразделениями
		Конфликты в административно-управленческой системе	Экономические и организационно-технологические причины; невыполнение руководством своих обещаний, нарушение договорных обязательств; неполная информация о реальном состоянии дел в организации
		Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации	Противоречия в системе формальных и неформальных отношений; столкновение формальных и неформальных интересов; несоответствие формальных и неформальных методов решения задач
		Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений	Нарушение сложившейся системы формальных и неформальных отношений в группе; нарушение групповых норм; борьба за лидерство; столкновение групповых интересов, целей, ценностей

по поводу способов деятельности в изменяющихся условиях. Дело доходит до злобных осуждений тех, кто защищает старые образцы поведения и реализации управленческих обязанностей. Формируются группы-инициаторов изменений и их противников. Актуализируется проблема взаимоотношений поколений в коллективе и оценки опыта старших сотрудников. Происходит смена неформальных лидеров, а в критической ситуации – и формальных носителей высшей для организации административной власти.

Таким образом, дезорганизация на субъективном уровне проявляется в виде нарушения согласованных действий членов группы, то есть несогласия. Если согласие характеризует способность индивидов координировать друг с другом свои действия на основе признанных в организации норм и общих представлений о функциях системы, то несогласие означает нарушение оснований совместных действий отдельными группами организации (секторами), складывающимися во фракции (обособленные группировки). Поведение членов организации зависит от понимания ситуации, от реакции на происходящее или ожидаемое изменение, соотнесения с нею своих частных интересов и позиций. При наличии согласия сотрудники понимают ситуацию весьма сходно, их интересы в основе совпадают с общим интересом организации и ее стратегией поведения в изменяющихся условиях. В таком случае каждый индивид представляет себе деятельность организации в целом и предъявляет другим предсказуемые и сходные ожидания-требования. Организованное поведение посредством общих представлений и групповых норм проявляется в доминировании определенных сходных умонастроений, создающих благоприятную для коллективного скоординированного действия атмосферу.

Несогласие как форма проявления конфликта – это нечто большее, чем расхождение представлений между отдельными индивидами по каким-то частным вопросам, не имеющим значения для организации. В контексте конфликтной ситуации разногласие фиксирует столкновение взглядов и позиций по поводу групповых норм и ценностей, являющихся общезначимыми по вопросу об общем понимании того, как следует определять новую ситуацию и приспособляться к ней, как действовать скоординировано, чтобы осуществлять свои функции. Несогласие – это отказ образовав-

шейся внутри организации первичной группы от предписанных шаблонов, норм поведения, неисполнение в той или иной мере своих обязанностей, поскольку оспаривается их легитимность (обоснованность) в изменяющейся ситуации. При наличии несогласия как проявления конфликта подрывается доминирование общего умонстроения в организации, отсутствует единство (хотя бы в основе) формальной и неформальной структур отношений, теряется идентификация образующихся частных групп с ценностями всей целевой группы-организации.

Типичным конфликтом, связанным с необходимыми изменениями, а значит и ситуацией несогласия, является конфликт между консерваторами и новаторами. Он закономерен, ибо новое инициируется всегда отдельными членами организации, будь то лидер или рядовой. Первичная форма проявления такого конфликта – несогласие с устаревшими элементами в структуре или деятельности организации. Сначала момент несогласия фиксируется в частных высказываниях отдельных лиц, затем это становится позицией ряда индивидов, объединяющихся в группу. Предмет несогласия расширяется, включая в себя действия большинства коллектива, поддерживающего старое и связанные с ним формы организации управленческих отношений. Несогласие перерастает в противоборство новаторов с консерваторами; вероятность того или иного исхода зависит от способности организации, ее руководства к конструктивным действиям в соответствии со сложившейся ситуацией.

Углубляющееся несогласие порождает напряженность в коллективе организации – форму проявления более высокого этапа возникающего конфликта. Напряженность как момент дезорганизации, связанной с необходимыми изменениями, выступает в позитивном и негативном плане. Позитивный аспект обнаруживает себя, в частности, в неудовлетворенности состоянием дел в организации, заведенным порядком, стилем руководства и т. п., острой критике методов и результатов деятельности организации в целом или ее отдельных подразделений, выражающих осознание необходимости обновления деятельности организации и одновременно невозможности это сделать при данном ее состоянии. Такая напряженность стимулирует переход к реорганизации целевой группы с учетом новой ситуации и может быть охарактеризована

как конструктивная. Негативная форма напряженности проявляется многолико, включая в конечном счете девальвацию норм и ценностей структур, на которых строится данная организация, ее дезинтеграцию и формирование дисфункционального, кризисного состояния. Негативная напряженность подрывает устои административной власти, ее авторитет; деятельность управленческой организации теряет целенаправленность; дезорганизация не уходит, а углубляется. На первый план выходит не конструктивная мотивация поведения руководства и коллектива, а стремление как-нибудь выжить, сохраниться во имя своих частных интересов. Конечный итог негативной напряженности – крах организации.

Конфронтация членов организации – неотъемлемый элемент напряженности на высоком уровне ее развития и форма проявления внутреннего конфликта. Она приобретает разнообразные виды: жесткой конкуренции на почве карьерных устремлений служащих; дискуссий, нацеленных на разгром оппозиционных взглядов и их носителей; борьбы за влияние на центр административной власти и за определенные привилегии. В конфронтационном поведении используются разнообразные средства и методы, доступные чиновничеству: от организации групповых протестов до травли «идущих не в ногу» со всеми, от конструктивных выступлений и практических действий до «подсиживания» одних другими, от убеждений до наказаний и увольнений. В управленческих организациях конфронтация проявляется в форме агрессивного и конфликтного поведения, в виде ухода от конфликта и поведения, склонного к подчинению, к принятию позиции противоположной стороны. Бюрократическая психология служащих не исключает и анархистские поступки.

Наибольшую опасность для позитивной деятельности организации представляет конфронтация, ведущая к расколу организации, что связано с кристаллизацией частных интересов и подменной ими общих.

В условиях напряженности и конфронтации позитивные формы конфликтного поведения могут переходить в негативные. На первый план выходит практика применения негативных санкций; нарастает противоположность формальных и неформальных отношений, в ткань нормальных деловых, служебных отношений

проникает подозрительность, взаимное непонимание; нарушается деловое общение. В большей степени подобные явления множатся в конфликтных ситуациях, возникающих по причинам исключительно субъективного порядка. Речь идет в первую очередь о культуре коллектива данной организации, что в настоящем контексте обозначает совокупность специфических представлений и норм, составляющих основу его поведения и действия. Правовая культура, уважение власти, закона, профессиональный кодекс, служебная этика – гаранты успешного функционирования организации и предупреждения конфликтов деструктивного характера, их нежелательных последствий. Все эти факторы в конечном итоге сводятся к обеспечению исполнения каждым членом организации своих обязанностей, которые налагаются предписанными ролями, и осуществления своих прав по отношению к другим.

3. САМОМЕНЕДЖМЕНТ РУКОВОДИТЕЛЯ В КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ. ОРГАНИЗАЦИОННО-СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНФЛИКТОМ

В мировой конфликтологии сформировался весьма обширный набор рекомендаций по управлению конфликтными ситуациями, а также советов и указаний по самоорганизации (самоменеджменту) в конфликтном взаимодействии. По мнению А. К. Зайцева, управленческая деятельность включает конфликт по определению, как в функциональном, так и в дисфункциональном значении этого понятия. Управленческая деятельность – это последовательное преодоление рассогласований в процессе решения производственных задач, а стиль управления – это методы и приемы, применяемые для достижения намеченных целей и задач, линий поведения в возникающих при этом конфликтных ситуациях. Можно сказать, что руководитель, с одной стороны, включается в конфликты, которые в какой-то мере привнесены извне. С другой стороны, он участвует в конфликтах, которые могут быть следствием допущенных в управлении ошибок.

По мнению А.И. Пригожина, особенности организационного конфликта определяются тремя моментами:

1. Различия в объемах социальных систем. В сравнении с обществом организация более локальная и простая система. Это позволяет говорить о больших по сравнению с макроуровнем обзорности, управляемости, возможностях прогнозирования конфликтных ситуаций.

2. Ролевая структура организаций, выдвижение на первый план профессиональных качеств и должностного положения, а также определенная «несвобода» исполнения своих ролей. Соотношение роли и личных качеств меняется не в пользу последних. Вместе с тем личные качества, личные проблемы в человеке-работнике, за редким исключением, преобладают.

3. Организация – это «замкнутая община». Локальность организации, четкое ролевое распределение, единый конечный продукт труда, иерархичность позволяют сравнить микроклимат в ней с моральной атмосферой общества. Работник в организации на виду у всех, сотрудники связаны «круговой порукой», анонимность действий исключается, осуждение или одобрение коллег играет решающую роль не только в моральном самочувствии, но и в карьере.

Сложность управления организационным конфликтом в том, что на том или ином этапе развития организации важнейшей задачей руководства может стать поддержание оптимального уровня конструктивного (позитивного) конфликта. Отсутствие конфликта порождает самодовольство работающих, и особенно управленцев, создает основу для «летаргического сна» коллектива. Задача состоит в том, чтобы конфликт с деловых зон разногласий не распространялся на личностные, не переходил во взаимное дискредитирование, не разрушал формировавшуюся годами совместимость и сработываемость. Известные в США руководители – Дж. Бурке из корпорации «Джонсон энд Джонсон» и Э. Гроун из «Инеп» – настаивают на важности в управлении организациями такого фактора, как «созидательная конфронтация». Они не только поощряют расхождение во взглядах менеджеров, но и требуют от них этого, окружают себя людьми, которые достаточно подготовлены, чтобы знать правду, и достаточно независимы в своих суждениях, чтобы открыто их излагать.

Это мнение поддерживает А.Н. Чумиков, считая важными не столько формы производственных действий, сколько их такти-

ческие (функциональные или дисфункциональные) последствия и стратегический (обострение или сглаживание будущих конфликтов) результат. Поэтому само по себе управленческое действие вполне может быть конфликтным: делая дисфункциональными отношения одного уровня, оно способно придать функциональный характер отношениям другого уровня: некоторый инициированный конфликт первого порядка действительно обостряет конфликт второго порядка, но в то же время сглаживает конфликты третьего, четвертого и пятого порядков.

Таким образом, управленческое действие во многих вариациях не только допустимо, но и необходимо воспринимать в качестве конфликтного, особенно с учетом того фактора, что оптимизация конфликта лишь в научных дискуссиях рассматривается в абстрактно-позитивном ключе, а в реальной жизни она производится, как правило, в интересах конкретного социального субъекта. Управление конфликтом в определенном ракурсе становится конфликтным управлением, управлением, имеющим в основе инициирование одного конфликта в целях редукции другого.

Процесс управления конфликтом состоит из четырех этапов: институционализации, легитимизации, структурирования и редукции.

Институционализация конфликта – это устранение его стихийности, внесение в ситуацию определенных принципов и правил. Она позволяет сделать развитие конфликта предсказуемым. Неинституционализированный конфликт часто сопровождается не поддающимся контролю взрывом недовольства. Проблема институциональной процедуры с точки зрения конфликтологии не сводится к форме этой процедуры, а предполагает наличие добровольного согласия, готовности людей соблюдать тот или иной порядок.

Легитимизация конфликта стимулирует добровольность желания выполнить предложенное решение.

Структурирование конфликтующих групп является еще одной важной ступенью управления конфликтом. Добиваясь структурированности групп, обеспечивается возможность изменения их силового потенциала. Это, в свою очередь, позволяет установить неформальную иерархию влияния в обществе, что объективно сдерживает эскалацию межгруппового конфликта.

Редукция – последовательное ослабление конфликта за счет его перевода на другой уровень. Возможны три основных способа, применяемых руководителем для преодоления конфликтной ситуации:

- воспитательное воздействие;
- разделение объекта спора посредством уточнения границ полномочий, ответственности, компетенции;
- организационные мероприятия. Создание так называемого «организационного буфера», устраняющего многие служебные контакты.

Процесс управления конфликтом во многом зависит от позиции, которую занимает руководитель, от его собственных интересов, а также от того, к каким средствам он прибегает, чтобы не допустить разрастания конфликта. В выборе этих средств руководитель не всегда достаточно свободен. В его распоряжении могут быть весьма ограниченные возможности противодействия начавшемуся конфликту. Два обстоятельства рекомендуется учитывать практически в любой ситуации. Во-первых, реакцию, какую могут вызвать те или иные из предпринимаемых мер со стороны как непосредственных участников конфликта, так и сил, соблюдающих временный нейтралитет. Во-вторых, нормы морали, привычки и обычаи, господствующие в конкретной организации и регулирующие поведение людей в спокойной обстановке и в моменты конфликтов. Процесс управления служебным конфликтом может опосредовать несколько форм конфликтных ситуаций:

1. *«Деловой спор»*. Между участниками существуют разногласия по какому-то, как правило, конкретному вопросу их взаимодействия. Область разногласий предметна и определена. Оппоненты верят в возможность прийти к соглашению и ищут пути его достижения. Общение их становится интенсивным; они обсуждают ситуацию, достоинство и недостатки обеих точек зрения, используя аргументы, пытаются обосновать для партнера свою позицию. Для контактов участников ситуации характерна доброжелательность, сохраняются личные доброжелательные отношения. В целом их взаимодействие можно охарактеризовать, как товарищеское, основанное на взаимной заинтересованности в общем деле.

2. *«Формализация отношений»*. Для конфликтных ситуаций, развивающихся по этой схеме, характерно расширение зоны

разногласий: они касаются уже не какого-то одного аспекта взаимодействия или одной проблемы, а распространяются на другие вопросы. Выявив широкий круг имеющихся между ними разногласий (даже если это признание не носит явного, открытого характера и сложилось не в процессе предварительных обсуждений, а как результат внутреннего убеждения), оппоненты, как правило, сомневаются в возможности соглашения, а иногда не желают обсуждать спорные вопросы, предвидя возможное осложнение ситуации. При необходимости принятия решения они ищут какие-то внешние, официальные способы выхода из конфликта. Если один из оппонентов выше по должности, он может использовать имеющееся у него право окончательного голоса.

Обнаружив разногласия по конкретному вопросу, участники ситуации могут вместо ограничений их зоны перейти, напротив, к ее расширению, то есть начать предъявлять друг другу дополнительные претензии в отношении других аспектов взаимодействия. Обсуждение затрагивает уже стиль работы друг друга, припоминаются прошлые ошибки, допускаются даже личные выпады, которые быстро приводят участников дискуссии к убеждению, что изменить позицию оппонента не удастся. Общение партнеров в дальнейшем становится сугубо официальным, они не стремятся к контактам, напротив, предпочитают ограничить их. Из взаимодействия уходит все личное, поэтому такое развитие конфликтной ситуации названо «формализацией отношений».

3. *«Психологический антагонизм»*. Реальная зона рассогласования не определена субъективной тенденцией к расширению. Это означает, что участники конфликта подчас затрудняются четко определить, с чем они не согласны, однако склонны преувеличивать существующие разногласия («У нас не может быть ничего общего», «Мы абсолютно разные люди» и т. д.). Это связано с тем, что отношения между оппонентами принимают форму взаимного неприятия, любой их контакт или предмет обсуждения может стать источником дополнительной напряженности. Не стараясь прийти к соглашению, партнеры ограничиваются неизбежным минимумом общения. Психологически участники ситуации откровенно не приемлют друг друга, попытки взаимного воздействия если и осуществляются, то, скорее, в духе откровен-

ной враждебности – часто с применением недозволенных приемов. В сущности, отношения оппонентов таковы, что они предпочли бы избежать любых контактов. Враждебность участников конфликта столь значительна, что именно она определяет эскалацию конфликта. Развитие ситуации в этом случае определяется начальной негативной установкой в отношении друг друга, сложившейся у участников конфликта. Она и обуславливает тенденциозность в оценке ситуации и действий партнеров. Именно о таком состоянии людей рассказывал Л. Толстой в «Крейцеровой сонате»: постепенное ухудшение отношений между героями повести приводит к такому обострению, когда «уже не разногласие производило враждебность, но враждебность производило разногласие».

Очевидно, что эффективное управление конфликтными ситуациями опосредуется предпочтением в качестве форм их урегулирования делового спора, в отдельных (адекватных обстоятельствах) – формализации отношений. Несомненно, что психологический антагонизм выступает неприемлемой формой разрешения служебных конфликтов.

Организационно-структурные методы управления конфликтом

Для разрешения организационных конфликтов могут быть использованы так называемые структурно-организационные методы. Эти методы, по мнению О.С. Виханского и А.И. Наумова, связаны с использованием изменений в структуре организации. Они направлены на снижение интенсивности конфликта. В группу этих методов входят:

- методы, связанные с использованием руководителем своего статуса (приказ, распоряжение, директива);
- методы, связанные с «разведением» частей организации;
- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений;
- методы, связанные с введением специального интраорганизационного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор, координатор);
- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделение их общей задачей.

4. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ И ЛИЧНОСТНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ КАК ИСТОЧНИК ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНФЛИКТА

Успешное функционирование организации во многом определяется субъективным благополучием каждого сотрудника, в том числе и самого руководителя. Очевидно, что ситуации столкновения, социального напряжения во взаимодействии снижают не только индивидуальный психологический тонус работника, но и деструктурируют функциональные деловые отношения большой группы людей. Поэтому для руководителя важно не только умение управлять конфликтом, но и способность предвидеть потенциальные зоны и источники его возникновения. Нередко в качестве таковых могут выступать модели управленческого поведения самого руководителя, а также его личностные особенности (необщительность, педантичность, демонстративность, подозрительность, завышенная самооценка и т. п.). Известные американские специалисты в области менеджмента Р. Блейк и Дж. С. Мутон разработали «управленческую решетку», позволяющую прогнозировать эффективность работы группы, а также опосредующие ее факторы, в том числе и конфликты.

Один вектор решетки – силовая линия, ориентирована на достижение наибольшей прибыли; вторая силовая линия – ориентирована на человека (достойная зарплата, хорошие условия работы и т. п.). В итоге комбинирования разных степеней представленности каждой силовой линии можно получить пять типичных моделей управленческого поведения. Каждый из них по-своему влияет на взаимодействие людей в организации, в том числе и конфликтное взаимодействие.

При первом типе – «жестком» – максимальные усилия направляются на производство при минимальном внимании к человеку. Этот стиль может привести к высокому эффекту в экстремальных ситуациях, но чреват, как подчеркивает Е.М. Бабосов, множеством конфликтных ситуаций, возникающих из-за неудовлетворения потребностей сотрудников организации. Типично то, что возникающие конфликты подавляются насильственно руководителем.

Противоположная модель характеризуется тем, что основное внимание сосредоточено на людях, их потребностях, интересах. Результатом становится низкая эффективность выполнения производственных задач, что отрицательно сказывается на имидже организации, опосредует снижение ее конкурентоспособности на рынке, приводит к снижению зарплаты работников и другим негативным последствиям. Возникающие теперь конфликты руководитель пытается сгладить, «заморозить», что приводит лишь к усугублению объективных противоречий.

Третья модель управленческого поведения – средний уровень заинтересованности в производственной эффективности и в интересах сотрудников. Специфика возникающих конфликтов определяется тем, что кто-то из работников выражает стремление повысить эффективность производства, заработать больше, в то время как других вполне удовлетворяет текущее состояние дел: «гарантированный заработок и минимум рисков». В такой модели руководитель использует для разрешения конфликтов демократические стратегии – компромисс, уговоры, и т. п.

Модель «обедненного управления» имеет следующие типичные черты: минимум усилий для достижения производственных результатов и минимум заботы о сотрудниках. Главный мотив поведения руководителя и работников – не быть уволенными. Конфликты возникают на основе общей безответственности, стремлении обеих сторон переложить ответственность, распределить выполнение задания на другого. Острота таких конфликтов невысока. Это так называемые «тлеющие», вялотекущие конфликты. Возникающие инциденты обнаруживают чаще всего не объективные, а субъективные источники противоречий.

Эффективная модель управленческого поведения характеризуется высокими показателями производственной эффективности и максимальным удовлетворением потребностей работников. Многие ставят под сомнение возможность такой модели управленческого поведения. Тем не менее это возможно. По мнению авторов, ключ к такому эффективному варианту заключается в учете не только человеческих нужд, интересов, потенциалов каждого работника, но и мотивировании каждого на высокую заинтересованность в совместном труде для достижения высоких результатов.

Конфликты при такой модели вполне возможны, но они носят функциональный, конструктивный характер.

Следует обратить внимание на ошибки в управленческой деятельности руководителя, которые сами по себе могут стать источником конфликта. В.П. Шейнов выделяет три группы действий руководителя, приводящих к конфликту: нарушение деловой этики, нарушение трудового законодательства, несправедливая оценка руководителем подчиненных и результатов их труда.

Многие недооценивают решающего значения руководителя высшего уровня в использовании имеющихся ресурсов. Как утверждают американские психологи M.F.R. Kets de Vries и D. Miller, важнейшим условием эффективности организации является стиль руководства. Они провели ряд исследований и установили, что существует сходство между поведением руководителя, его личностными чертами и особенностями деятельности организации. Закрытость, чувствительность, обидчивость, мелочность и подозрительность руководителя отрицательно влияют на отношения сотрудников, формирование и выполнение планов организации, ее положение на рынке, финансы и пр. Авторы выделяют пять типов неэффективного поведения руководителей, которое опосредует организационные конфликты: рискованное, пассивное, подозрительное, педантичное, замкнутое.

Руководителю каждого типа свойственны только ему присущие черты, которые проявляются не только в его поступках, но и в деятельности по принятию управленческих решений.

Рисковая организация

Организация этого типа очень активна, импульсивна, чрезмерно смела и рискованна, имеет склонность к авантюризму. Направление ее деятельности трудно определить, поскольку оно беспрестанно меняется. Оно слишком свободно и не имеет рамок. При принятии решений руководитель такой организации стремится подчиняться своим предчувствиям и впечатлениям, а не реальным фактам. Такой руководитель чрезмерно полагается на свои силы, всю власть держит в своих руках, единолично обладает всей информацией и принимает окончательные решения, претворяет в жизнь замыслы свои, а не всей команды. Цель такой организации – безграничный

рост и расширение – отражает стремление руководителя высшего уровня быть в центре внимания, чувствовать свою значимость в своих собственных глазах и глазах других. Но часто структура рискованных организаций слишком примитивна, чтобы проводить мероприятие широкого размаха, так как:

- у руководителя высшего уровня слишком много власти, он контролирует даже процесс принятия незначительных решений, не предоставляя подчиненным свободы; он хочет не только чувствовать себя значительным и необходимым, но и получать все награды и почести;
- отсутствует эффективная информационная система и поэтому руководитель действует исходя не из реальных фактов, а на основе своей интуиции.

Пассивная организация

Такой организации свойственна бездеятельность, пассивность, ей недостает доверительности, она консервативна и закрыта; исполняется лишь то, что заранее запланировано, не поощряется инициатива и риск, преобладает атмосфера бесцельности и рутины. Пассивные фирмы довольно хорошо и успешно работают там, где рынок, технология и конкуренция весьма стабильны. Организация сопротивляется любому предложению об изменении, новым направлениям деятельности и программам. Руководители и подчиненные чувствуют себя неспособными и некомпетентными осуществить что-либо новое и непривычное. Руководители понимают, что их организации необходимо совершенствоваться, расти, приспосабливаться к меняющимся требованиям среды, быть эффективней, но они много времени отводят анализу деталей ежедневной деятельности и потому откладывают принятие важных и актуальных решений.

Подозрительные организации

Руководитель такой организации подозрителен и недоверчив. Он создает сложную систему контроля и сбора информации, чтобы обособить свою организацию и вовремя заметить опасности, которые всегда создает внешний мир – правительство, конкуренты и покупатели. Атмосфера подозрительности оказывает влияние

и на принятие решений. Такая форма принятия решений как сбор информации от разных работающих в организации людей имеет не только положительные, но и отрицательные черты. С одной стороны, руководитель фирмы может собрать очень точную информацию и принять оптимальное решение, с другой – преувеличенная подозрительность и мелочность могут отрицательно повлиять на настроение и доверие сотрудников. Руководитель начинает сомневаться и в своих силах, желая контролировать ситуацию, становится нервным и подозрительным.

Педантичная организация

Такая организация стремится соблюдать ритуалы. Любая деятельность в ней предварительно запланирована и производится строго по плану. Большое значение придается тщательности, последовательности, завершенности и согласованности. В педантичной организации (так же, как и в подозрительной) создаются системы формального контроля и информации. Различие между педантичной и подозрительной организациями в том, что в педантичной системы контроля и информации используются внутри организации – для проверки стратегии, эффективности, ценообразования, разработки и выполнения планов, а в подозрительной – для контроля внешних обстоятельств.

В педантичной организации подробно планируются не только процессы производства продукции, но даже устанавливается, как человек должен быть одет, как мыслить, каких ценностных ориентиров придерживаться в работе, как и с кем общаться на рабочих местах, что вызывает недовольство сотрудников.

Замкнутая организация

В данной организации руководитель высшего уровня – замкнутый человек, который неохотно общается со своими подчиненными, так как считает, что отношения с другими могут завершиться неприятностью. Чаще всего они сидят в своем кабинете, избегают прямого контакта с работниками и очень недовольны, если кто-то их «беспокоит». В такой организации часто более влиятельны руководители второго (более низкого) уровня. Своей деловитостью, умением и желанием контактировать с людьми, человеческой теп-

лотой и вниманием к другим они могут компенсировать недостатки руководителя высшего уровня. У руководителя второго уровня в такой организации имеются возможности сделать карьеру, занять более высокую должность. Поэтому нередко среди руководителей низшего уровня преобладает конкуренция, соревнование и даже открытая борьба не только за власть, но даже за расположение руководителя более высокого ранга. В такой организации беспрестанно образуются различные коалиции и мини-империи, которые борются между собой за благосклонность руководителя. Разделение такой организации на борющиеся между собой группировки мешает эффективному общению и координации деятельности.

Пытаясь найти ответ на вопрос, почему неэффективна организация, важно определить не только соответствующие недостатки в стратегии, планировании, контроле производства и системе отбора сотрудников, но и то, каков уровень конфликтологической компетентности ее руководителя. Для обеспечения успешности, совершенствования и эффективности деятельности организации нужен руководитель-реалист, который умеет контактировать с людьми, испытывает интерес к внешнему миру и тому, что происходит в организации, в меру способен рисковать и в меру соблюдать осторожность.

Следует отметить, что проблема конфликтологической компетентности разрабатывалась фрагментарно. Понятие конфликтологической компетентности введено в научный оборот в последние годы российскими психологами (исследовалась конфликтологическая компетентность руководителей (О.И. Денисов), специалистов таможенной службы (Д.В. Ивченко), специалистов других организаций (Н.В. Самсонова). И.М. Кондаков применяет термин компетентность в разрешении конфликтов, под которым понимает способность взаимодействовать с другими людьми в условиях уже возникшего конфликта и при этом не только решать практические задачи, но и осуществлять определенные действия для сглаживания или устранения самого конфликта.

Н.В. Самсонова употребляет понятие «конфликтологическая культура», опираясь на тенденцию описания видов профессиональной культуры специалиста как триады: 1 «вид профессионального знания грамотность, специальный язык», 2 «вид профессиональ-

ной психологической готовности мышление, интуиция, прогноз, рефлексия, черты характера, шкала ценностей и т. п.», 3 «вид профессиональной компетентности способ деятельности, умения». Автор понимает конфликтологическую компетентность как качественную характеристику профессиональной жизнедеятельности специалиста в конфликтогенной профессиональной среде.

Интересным представляется понимание конфликтологической компетентности О.И. Денисовым, который рассматривает ее как когнитивно-регуляторную подструктуру профессионализма личности и деятельности, позволяющую предвосхищать конфликты, эффективно управлять ими, разрешать на объективной основе, оказывать психологическое воздействие на конфликтующие стороны с целью снижения негативного влияния и последствий конфликтов.

Рассмотрение конфликтологической компетентности с позиций личностного подхода представлено в работах Д.В. Ивченко как интегральное качество индивидуальности, состоящее из конфликтогенных свойств в сферах индивидуальности: в интеллектуальной (гибкость ума, саногенное мышление, система конфликтологических знаний); в эмоциональной (уровень тревожности, уровень самооценки, уровень уверенности в себе, способность управлять конфликтными состояниями); в мотивационной (отношение к насилию, к конфликту, уровень мотивации конфликта); в сфере саморегуляции (уровень субъективного самоконтроля); в предметно-практической сфере (система умений решения вероятностных конфликтологических задач по управлению конфликтом).

Н.В. Гришина, Б.И. Хасан, Т.И. Привалихина, Л.А. Петровская, Л.М. Митина используют в своих работах термин «конфликтная компетентность» как комплекс способностей, позволяющий эффективно разрешать противоречия. Составляющими конфликтной компетентности являются: готовность преодолевать затруднения; способность обнаруживать противоречие, которое лежит в основе конфликта; владение способами разрешения противоречий разных типов.

Таким образом, оправдано понимание конфликтологической компетентности руководителя как одного из проявлений социально-психологической компетентности, важной составной части профессиональной компетентности субъектов управленческой деятель-

ности, индикаторами которой выступают: готовность преодолевать затруднения, способность обнаруживать противоречие, которое лежит в основе конфликта, владение способами конструктивного разрешения противоречий в разных видах взаимодействия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Анцупов, А.Я. Конфликтология / А.Я. Анцупов, А.И. Шипилов. М., 2007. – 551 с.
2. Бабосов, Е. М. Социология управления: учеб. пособие для студентов / Е.М. Бабосов. 3-е изд. – Минск: ТетраСистемс, 2002. – С. 205–233.
3. Гришина, Н.В. Психология конфликта / Н.В. Гришина. – СПб.: Питер, 2008. – 464 с.
4. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии / С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.
5. Журавлев, В.И. Основы педагогической конфликтологии / В.И. Журавлев. – М.: Академия, 1996. – 388 с.
6. Кричевский, Р.Л. Если вы руководитель... / Р.Л. Кричевский. – М.: Дело, 1993. – 186 с.
7. Мастенбрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мастенбрук. – М.: Инфа-М, 1996.
8. Моцане, Н. Психология делового успеха / Н. Моцане // Alter EGO. – 1994. – № 4. – С. 4–9.
9. Шейнов, В.П. Управление конфликтами: теория и практика / В.П. Шейнов. Минск: Харвест, 2010. С. 283–365.
10. Эйдемиллер, Э. Психология и психотерапия семьи / Э. Эйдемиллер, В. Юстицкий. – СПб.: Питер, 2002. – 656 с.

СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

1. Переговоры и их особенности в деловом взаимодействии.
2. Этапы и стадии ведения переговоров.
3. Национальные особенности ведения переговоров. Ошибки ведения переговоров.

1. ПЕРЕГОВОРЫ И ИХ ОСОБЕННОСТИ В ДЕЛОВОМ ВЗАИМОДЕЙСТВИИ

1. Это любой процесс общения с кем-либо, при котором вы пытаетесь получить от своего собеседника одобрение, согласие или добиться от него конкретных действий (М.К. и М. Дональдсон).

2. Это метод, который предполагает получение выгод там, где это только можно, а там, где интересы не совпадают, помогает искать решение, основанное на объективных нормах, не зависящих от мнения сторон (Р. Фишер, У. Юри).

3. Переговоры – это прежде всего вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают по крайней мере двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично расходятся. (М.М. Лебедева).

4. По мнению У. Мастенбрука, переговоры – это способ аккуратного и гибкого использования нескольких дилемм. Дилеммы, приведенные ниже, приемлемы для анализа переговоров как комплекса *пяти видов деятельности*:

- Достижение значительных результатов с дифференциацией затрат и прибыли, добиваясь целей, продиктованных вашими интересами (дилемма «уступчивость – упрямство»).
- Влияние на баланс сил между сторонами: поддержание силового равновесия либо небольшой сдвиг в сторону, выгодную для одной из сторон (дилемма «покорность – властвование (доминирование)»).
- Влияние на атмосферу: поддержание конструктивной атмосферы и положительные личностные контакты (дилемма «общительность – враждебность»).

- Влияние на клиентов: укрепление собственной позиции в соответствии с запросами клиентов, чьи интересы защищаются в процессе переговоров (дилемма «независимость – чрезмерная гибкость»; переговорщики, которые не ощущают сильной зависимости от клиентов, обычно добиваются наилучших для них результатов).
- Влияние на процедуры: внедрение процедур, позволяющих людям быть гибкими вместе с увеличением шансов достичь выгодного компромисса (дилемма «исследование – уклонение»).

Особенности переговоров

Характерными особенностями переговоров являются:

1. Наличие проблемы.
2. Сходство и различие интересов сторон. Это черта является одной из важнейших особенностей переговоров. При полном отсутствии общих интересов отношения между сторонами (государствами) могут быть нейтральными, при расхождении интересов возможна *конфронтация*. Для переговоров необходима ситуация со смешанными интересами.
3. Взаимозависимость участников переговоров. Взаимозависимыми делает участников переговоров невозможность осуществить свои интересы в одиночку. Естественно, что чем выше взаимозависимость, тем больше шансов успешного завершения переговоров и наоборот.
4. Сложная структура. Большинство исследователей переговорного процесса выделяют три стадии переговоров: подготовительную, взаимодействие (собственно переговоры) и *имплементацию*.
5. Общение сторон. Любые переговоры предполагают обсуждение какой-либо проблемы, поэтому общение является неотъемлемым элементом переговоров. Другими словами, без общения сторон не бывает переговоров.
6. Совместное решение проблемы. Это важнейшая характерная черта переговоров, что и отличает, собственно, переговоры от других способов взаимодействия.

По характеру взаимоотношений между участниками различают следующие виды переговоров:

- партнерские (участники переговоров – партнеры, работают в условиях сотрудничества);

- конкурентные (участники переговоров – конкуренты, соперники, борются за получение больших выгод, преимуществ);
- конфронтационные (участники переговоров находятся в конфликтных отношениях).

По целям участников переговоров:

- Переговоры, направленные на продолжение существующих соглашений. Результатом таких переговоров может быть подтверждение статус-кво либо небольшие, не принципиальные изменения в соглашениях.
- Переговоры с целью нормализации отношений. Эти переговоры предполагают переход от конфликтных к иным типам отношений.
- Переговоры для достижения перераспределительного соглашения. Смысл в том, что одна из сторон требует изменений в свою пользу за счет других сторон.
- Переговоры в целях достижения новационных соглашений. Направлены на установление новых отношений и обязательств между участвующими в них сторонами.
- Переговоры, ориентированные на получение побочных результатов, которые не отражаются в соглашениях. Это может быть установление контактов, выявление точек зрения партнеров, оказание влияния на общественное мнение.

Переговорные стили:

- *Жесткий стиль.* Соответствует стратегии *соперничества*. Ведя переговоры в этом стиле, вы непоколебимо настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки, добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который вы рассчитываете, выражается формулой «выигрыш – проигрыш» (т. е. ваш выигрыш и его проигрыш). Главная опасность такого стиля переговоров состоит в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет выражаться другой формулой: «проигрыш – проигрыш» (т. е. и вы, и ваш оппонент окажетесь в проигрыше: взаимоприемлемый выход из конфликта не будет найден).

- *Мягкий стиль.* Соответствует стратегии *приспособления*. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой «проигрыш – выигрыш». Но если ваш оппонент со своей стороны тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши уступки ответит своими, и в результате может получиться «выигрыш – выигрыш».
- *Торговый стиль.* Этот стиль соответствует стратегии *компромисса*. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, чтобы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, «выторговывая» у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным: «выигрыш – проигрыш», если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; «проигрыш – выигрыш», если это сумеет сделать он; «выигрыш – выигрыш», если соглашение окажется обоюдно выгодным и, наконец, «проигрыш – проигрыш», если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.
- *Сотруднический стиль.* Этот стиль переговоров, как нетрудно понять, соответствует стратегии сотрудничества. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, – «выигрыш – выигрыш». Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

2. ЭТАПЫ И СТАДИИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

В процессе переговоров можно выделить 3 основных этапа:

- подготовка к переговорам;
- ведение переговоров;
- анализ результатов переговоров.

Подготовка к переговорам. Этот этап предполагает работу по двум большим взаимосвязанным направлениям:

- организационные вопросы;
- подготовка содержательной части переговоров.

К организационным моментам подготовки следует отнести такие вопросы, как:

- формирование делегации;
- определение места и времени встречи;
- определение повестки дня каждого заседания;
- согласование с заинтересованными организациями и ведомствами касающихся их вопросов (например, при проведении торговых переговоров – выяснение со смежными организациями принципиальных возможностей доставки грузов и т. п.).

Несмотря на то, что организационные вопросы являются весьма важными и без их решения переговоры могут не состояться, все же основное внимание на стадии подготовки уделяется содержательной стороне.

Содержательная сторона подготовки к переговорам включает в себя:

- анализ проблемы и интересов участников переговоров;
- формирование общего подхода к переговорам и собственной позиции на них;
- определение возможных вариантов решения;
- подготовка предложений и их аргументации;
- составление необходимых документов и материалов.

Стадии ведения переговоров. В самом общем виде можно говорить о четырех основных стадиях ведения переговоров:

- создание благоприятного для переговоров климата отношений;
- взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников;

- их обсуждение (выдвижение аргументов в поддержку своих взглядов, предложений, их обоснование);
- согласование позиций и выработка договоренностей.

Типы совместных решений участников переговоров:

компромиссное, или «серединное» решение;

- нахождение принципиально нового решения и «снятие» тем самым основных прежних противоречий;
- асимметрическое решение.

Наличие общих и различных интересов предполагает возможность нахождения компромисса, когда стороны делают уступки друг другу. Это и есть первый тип решения проблемы на переговорах. Наиболее просто этот вопрос решается в тех случаях, если имеется некий достаточно объективный, общепринятый критерий, определяющий равенство уступок, и решение может быть выражено, например, в числовых значениях. Тогда находится некое «серединное» решение – компромисс. Заметим, что в данном случае речь идет о примерно равном удовлетворении интересов, и в этом смысле используется понятие «середина» (но никак не «середина» с точки зрения тех позиций, которые были заняты участниками переговоров). Разумеется, это не обязательно должна быть арифметическая середина.

Второй тип решения состоит в том, что участники переговоров разрешают имеющиеся противоречия путем нахождения принципиально нового решения, «снимающего» их. В этом случае от сторон вообще не требуется уступок. Решение может быть найдено либо в результате значительного пересмотра одной или обеими сторонами своих подходов к концепции и, соответственно, позиций на конкретных переговорах (причины такого пересмотра могут быть совершенно различны), либо путем обнаружения нового решения в результате, допустим, выхода за рамки данной проблематики и включения ее в более широкий контекст, либо путем обращения к истинному анализу интересов, если стороны до этого неверно воспринимали интересы друг друга.

В любом случае старые позиции участников переговоров начинают недостаточно адекватно отражать новые интересы, новое понимание проблемы, новые ценности. Так, появление глобальных

проблем, усиление взаимозависимости мира совсем по-иному поставило перед членами мирового сообщества более частные вопросы.

Третий тип решения, если стороны по каким-либо причинам не находят «серединного» или принципиально нового решения, заключается в асимметричности принимаемого решения. В этой ситуации уступки одной из сторон значительно превышают уступки другой. Сторона, получающая явно меньшие условной половины, сознательно идет на это, поскольку иначе, по ее оценкам, она понесет еще большие потери. Асимметричность решения наблюдается, например, на переговорах при подписании капитуляции. Степень асимметрии может быть различной, вплоть почти до полного игнорирования интересов одной из сторон.

Анализ результатов переговоров.

По завершении переговоров их участникам целесообразно обсудить следующие вопросы: что, какие действия сопутствовали успеху переговоров? Какие возникали трудности и как эти трудности преодолевались? Что не было учтено при подготовке переговоров и почему? Какие неожиданности возникли в ходе ведения переговоров? Какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах?

Критерии успешности переговоров.

Что считать успехом переговоров? Это далеко не такой простой вопрос, как может показаться на первый взгляд. Наличие соглашения еще не делает переговоры успешными, а его отсутствие не всегда означает провал. Так, если основная функция переговоров была информационно-коммуникативная, то такие переговоры вообще могут и не предусматривать выработку совместного документа.

Кроме того, к совместному документу участники переговоров могут относиться по-разному: одна сторона, например, считает, что он полностью отвечает их интересам, другая – проявляет более сдержанное отношение. В целом надо сказать, что субъективные оценки переговоров и их результатов являются одним из важнейших индикаторов успеха переговоров.

Переговоры можно считать успешными, удавшимися, если обе стороны высоко оценивают их итоги.

Другим важнейшим показателем успешности проведенных переговоров может служить уже объективный критерий – выполнение обеими сторонами взятых обязательств.

В качестве последнего показателя успешности переговоров, но, пожалуй, первого по значимости, можно назвать степень решения проблем. Успешные переговоры предполагают прежде всего нахождение решения проблемы, которая лежала в их основе.

Психологическое манипулирование в ходе переговорного процесса.

Манипуляционные приемы, которые могут быть использованы в ходе переговоров с позиции торга.

Пример тактического приема, относящегося ко всем этапам и имеющего на каждом свою специфику, – «выдвижение требований в последнюю минуту». Суть данного приема состоит в том, что сначала переговоры идут в обычном русле. Под конец, когда все вопросы урегулированы и остается только подписать соглашение, одним из участников переговоров выдвигаются новые требования. Если остальные участники переговоров стремятся сохранить достигнутые договоренности, то они могут пойти на удовлетворение этих требований. Однако подобного рода тактические приемы, как правило, не способствуют конструктивному диалогу.

«Завершение требований». Суть его состоит в том, чтобы включить в свою позицию пункты, которые потом можно будет безболезненно снять, сделав вид, что это является уступкой, и потребовать аналогичных шагов со стороны партнера. Данный прием относится к закрытию позиции и совсем недавно, в период «холодной войны» довольно интенсивно использовался при ведении политических и дипломатических переговоров.

Другой тактический прием, реализующий способ закрытия позиции – «расстановка ложных акцентов в собственной позиции». Этот прием заключается в том, чтобы демонстрировать, например, крайнюю заинтересованность в решении какого-либо вопроса, хотя на самом деле этот вопрос является второстепенным. Мотивы такого поведения могут быть различными. Это делается для торга: вопрос снимается, чтобы получить необходимые решения по другому, более важному вопросу.

Прием, относящийся к закрытию позиции и близкий к предыдущему, заключается в создании неопределенности на первом этапе переговоров за счет «отмалчиваний». Этот прием, парализующий в какой-то мере активность противоположной стороны, может быть важным элементом тактики.

К закрытию позиций относится «дача заведомо ложной информации» (блеф). В целом этот прием исчезает из арсенала средств участников переговоров, поскольку в современных условиях его использование может довольно легко обнаружиться, что ведет к потере репутации данного участника переговоров.

Другой тактический прием, относящийся уже к торгу или служащий для реализации других функций переговоров, не связанных с решением проблем, заключается в «использовании средств угрозы, давления, нажима» с тем, чтобы добиться уступок от партнера. Степень ультимативности угроз и интенсивности давления может быть различна вплоть до требования принимать предложенные условия под угрозой срыва переговоров.

Прием, который используется на этапе согласования позиций (главным образом в рамках концепции торга) – «вымогательство». Он заключается в том, что одна из сторон выдвигает требование, нежелательное для противоположной стороны и безразличное для себя. Цель – получить уступку в обмен на то, что это требование будет снято. Выдвижение неприемлемых требований (предложений) возможно в том случае, когда сторона, выдвигающая их, заинтересована в срыве переговоров.

«Психологическая игра» в общении – это последовательность «ходов», действий или высказываний, направленных на достижение скрытой цели, не совпадающей открыто с декларируемой целью. В игре есть всегда некая «ловушка», в которую попадает неопытный партнер, позволяя тем самым инициатору игры добиться собственных психологических выгод.

Как правило, в деловом общении целью психологической игры является минимизация собственных усилий и/или максимизация вознаграждений. Чтобы не дать вовлечь себя в психологическую игру, необходимо с особой тщательностью следить за тем, чтобы ваши поручения не расценивались как необходимые лично вам и не выглядели таковыми. Во всех случаях, когда вам предъявляют обвине-

ния или критические замечания, следует сохранять объективность и выдержку, концентрировать свои усилия на выяснении вопроса или решении проблемы, а не на защите собственной личности.

В качестве предпосылки конфликта могут выступать индивидуальные психологические черты, по которым партнеры различаются между собой. Если мы основательны и медлительны, нас раздражает чужая поспешность и торопливость, а если мы сами принадлежим к скоростному типу людей, нас раздражает медлительность других людей.

Возможно, самой распространенной формой грязных методов является искаженное представление фактов, полномочий или намерений.

Фальшивые факты. Самая старая из переговорных уловок состоит в том, чтобы сделать заведомо ложное утверждение.

Неясные полномочия. Представители другой стороны могут заставить вас поверить, что они, как и вы, наделены всеми полномочиями идти на компромисс, хотя на самом деле это не так. После того как на вас нажимали изо всех сил и наконец выработано, как вы предполагаете, твердое соглашение, они объявляют, что должны у кого-то заручиться одобрением. Эта техника предназначена для того, чтобы получить возможность «откусить от яблока еще немного».

«Сомнительные намерения». Если намерение другой стороны выполнять соглашение сомнительно, часто вполне возможно включить в само соглашение пункты, обеспечивающие выполнение обязательств.

Неполное раскрытие фактов не является обманом. Преднамеренный обман относительно фактов или намерений значительно отличается от неполного раскрытия чьих-то замыслов.

«Личные нападки». Есть еще ряд уловок, к которым может прибегнуть другая сторона. Например, использовать устную либо иную информацию, чтобы вы почувствовали себя неудобно.

Обычная уловка «хороший парень – плохой парень». Одна из форм психологического давления, включающая в себя и обман, это обычная практика «хороший парень – плохой парень».

«Угрозы». Угрозы являются самой бесчестной тактикой на переговорах. Кажется, что угрожать легко – во всяком случае нам-

ного легче, чем выдвигать предложение. Для этого нужно всего несколько слов, и если они возымеют действие, то и делать ничего не надо. Однако угрозы могут привести к контругрозам по увеличивающейся спирали и расстроить переговоры или даже разрушить отношения.

«Экстремальные требования». Люди часто начинают с крайних предложений, например, предлагая 25 тыс. долл. за дом, который явно стоит 100 тыс. Цель состоит в том, чтобы снизить ваши ожидания. Экстремальная начальная позиция здесь явно используется в расчете на более выгодный конечный результат, исходя из того, что стороны в противном случае все равно разойдутся из-за различий в позициях. И все-таки этот подход чреват даже для тех участников переговоров, которые склонны использовать различные уловки. Выдвигая экстремальное требование, которое явно будет отвергнуто, они подрывают к себе доверие. Такое начало может разрушить сделку: если вам предложат заведомо мало, вы можете подумать, что не стоит вообще заботиться об этом деле.

«Растущие требования». В ходе переговоров другая сторона может повышать свои требования с каждой последующей уступкой. Она может вновь поднять те вопросы, которые, по вашему мнению, уже были урегулированы. Эта тактика имеет двойное преимущество: во-первых, снимается необходимость уступать по всей проблеме; во-вторых, возникает психологический эффект, который заставит вас быстрее согласиться с их очередным требованием, пока они не выдвинули новые.

«Тактика затвора». Эту тактику иллюстрирует широко известный пример Томаса Шеллинга, когда два грузовика с динамитом заблокировали друг другу одноколейную дорогу. Вопрос в том, какой грузовик сойдет с дороги, чтобы избежать аварии. Как только грузовики приблизились друг к другу, один из водителей на виду у другого оторвал руль и выбросил его в окно.

«Неуступчивый партнер». Пожалуй, наиболее распространенной тактикой, предназначенной для оправдания своей неуступчивости, является следующая: переговорщик заявляет, что лично у него нет возражений, но его упрямый партнер не позволит ему пойти на соглашение. «Я согласен, что ваша просьба вполне разумна. Но моя жена отказывается поддержать меня в этом».

«Рассчитанная задержка». Очень часто одна из сторон пытается отложить решение, пока не наступит благоприятный для нее момент. Переговоры между рабочими и управлением часто откладываются, чтобы возобновиться буквально за несколько часов перед началом забастовки в расчете на то, что приближение крайнего срока окажет психологическое воздействие на управление и оно станет более уступчивым.

Противодействие манипулированию.

Как вы договариваетесь о правилах игры?

Когда есть подозрение, что другая сторона, договариваясь о правилах игры, использует тактику уловок, необходимо сделать следующее: 1) выявить сам факт использования этой тактики; 2) прямо вынести этот вопрос на обсуждение; 3) подвергнуть сомнению законность и желательность ее применения, то есть вести переговоры именно по этому поводу.

Вы должны знать, что происходит, чтобы иметь возможность предпринять какие-то меры. Научитесь опознавать специфические уловки, которые означают обман и направлены на то, чтобы поставить вас в неудобное положение, и те, которые закрепляют другую сторону в ее позиции. Очень часто простое выявление такой тактики может нейтрализовать ее. Когда, например, станет очевидным, что ваши оппоненты нападают на вас персонально, с целью повлиять на ваше суждение, это может сразу же сорвать их планы.

После того как вы убедились в том, что другая сторона использует тактику уловок, обсудите этот вопрос с вашими оппонентами. «Послушай, Джо, я могу ошибаться, но у меня такое ощущение, что ты и Тед играете в обычную игру «плохой парень – хороший парень». Если вы хотите уступок с моей стороны, чтобы исправить какое-нибудь несоответствие, просто скажите мне об этом». Обсуждение тактики уловок не только делает ее менее эффективной, но и заставляет другую сторону беспокоиться о том, что вы можете прервать переговоры. С вашей стороны может оказаться достаточным просто поднять вопрос об этой тактике, после чего уловки могут прекратиться.

Когда вы поднимете вопрос о данной тактике, это, однако, служит еще одной, более важной, цели – дать вам возможность обсу-

дить правила игры. Это будет третий шаг. Такое обсуждение концентрируется на процедуре, а не на существе дела, однако задача состоит в том, чтобы достичь разумного соглашения (на этот раз о процедуре) эффективно и на дружеской основе. Неудивительно, что и метод остается тем же.

Отделите людей от проблемы.

Не нападайте на людей за то, что они используют тактику, которую вы считаете незаконной. Если они станут в оборонительную позицию, им будет труднее отказаться от принятой тактики, появятся досада и раздражение, которые будут влиять на решение других вопросов. Поставьте под вопрос тактику, а не личную честность. Вместо того чтобы сказать: «Вы преднамеренно выбрали для меня место, где солнце светит в глаза», сформулируйте проблему: «Солнце светит мне прямо в глаза, это очень отвлекает. Если мы с этим не разберемся, мне придется уйти раньше, чтобы немного отдохнуть. Вы готовы пересмотреть наш распорядок?» Переделать процесс переговоров легче, чем переделать тех, с кем вы имеете дело. Пускай желание задать им урок, не отвлекает вас от самих переговоров.

Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

«Почему, выступая в прессе, вы твердо заняли крайнюю позицию? Вы пытаетесь защититься от критики? Или хотите защититься от необходимости изменить позицию? Разве использование такой тактики в наших обоюдных интересах?»

Изобретайте взаимовыгодные варианты.

Предложите альтернативную игру. «Что, если мы договоримся не делать никаких заявлений в прессе до тех пор, пока не достигнем соглашения или не прервем переговоры?»

Настаивайте на использовании объективных критериев.

Прежде всего будьте тверды в принципах. «Есть ли какое-то основание тому, что я сижу в этом низком кресле спиной к открытой двери?» Проверьте на ваших оппонентах принцип взаимности. «Пологаю, что завтра утром вы сядете в это кресло?» Сформулируйте принципы ваших тактических приемов как предложения «правил» игры. «Давайте будем по очереди проливать кофе друг на друга, день за днем?»

В качестве последнего средства обратитесь к своей НАОС (наилучшей альтернативе обсуждаемому соглашению) и уйдите.

«У меня такое впечатление, что вы не заинтересованы в таких переговорах, которые, как мы оба полагаем, дадут результат. Вот мой телефон. Если я не прав, готов встретиться в любое удобное время. А пока мы прибегнем к помощи суда». Если вы покидаете переговоры на законных основаниях, например в случае, если они преднамеренно ввели вас в заблуждение относительно фактов или своих полномочий и если они действительно заинтересованы в соглашении, вероятнее всего, вас вновь позовут за стол переговоров.

3. НАЦИОНАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ

Национальный стиль – это наиболее распространенные особенности мышления, восприятия, поведения. Они не будут обязательными чертами, характерными для всех представителей страны, а только типичными для них.

Знание национальных особенностей может служить ориентиром поведения партнера по бизнесу. Е. Емышева, О. Мосягина дают следующие рекомендации по взаимодействию с зарубежными партнерами.

Готовясь к переговорам с французскими коллегами, надо помнить, что *Франция* – одна из старейших наций на европейском континенте. Долгое время французский язык был языком дипломатического общения. Это не могло не сказаться на чертах национального характера, французского стиля современного делового общения. Французская система образования ориентирована на воспитание независимых и критически настроенных граждан. Французы скорее галантны, чем вежливы, скептичны и расчетливы, хитроумны и находчивы. Они никогда не желают рисковать. Переговоры ведут жестко, дают своей конфронтацией.

Если предстоит встреча с французской делегацией, то переговоры нужно провести исключительно корректно, сдержанно и помнить об этих особенностях.

Во время деловых переговоров с представителями *Китая* надо иметь в виду, что китайские участники очень внимательны к сбору информации относительно предмета обсуждения и к партнерам по

переговорам. В китайской делегации, как правило, много экспертов, например, эксперт по финансовым вопросам, техническим и т. д. Надо помнить, что специфика переговоров с китайской делегацией заключается в следующем: гостеприимство, стремление склонить партнера к принципам, благоприятным для китайской стороны, терпение, отсутствие всяких эмоций, подчеркнутое внимание ко всем участникам переговоров, а не только к руководителям. Китайцы ведут переговоры, четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. Большое внимание они уделяют внешнему виду партнеров, манере их поведения, отношениям внутри делегации. Важное значение китайцы придают налаживанию неформальных, личных отношений с партнерами. Подарки лучше делать не определенному лицу, а всей организации, так как местные правила могут запрещать принимать личные подарки.

При общении с *японскими коллегами* можно отметить особенности их национального характера: трудолюбие, сильно развитое эстетическое чувство, приверженность традициям, дисциплинированность, преданность авторитету, чувство долга, вежливость, аккуратность, самообладание, бережливость, любознательность, стремление к согласованным действиям в группе.

При переговорах с японцами неприемлемо никакое давление. Необходимо избегать физического контакта – рукопожатие нежелательно.

Важнейшим элементом правил хорошего тона являются поклоны. При представлении вручаются визитные карточки. Получать их надо обеими руками, в знак уважения их необходимо прочесть. Во время первой деловой встречи с представителями японских фирм принято обмениваться письменными материалами о своих фирмах: профиль фирмы, основные данные о ней (точное название, адрес, фамилии и должности главных должностных лиц), биография главы фирмы, ассортимент выпускаемой продукции, текстовые и графические материалы, которые давали бы представление о предлагаемых вашей фирмой на японский рынок продукции, технологиях и услугах. Кроме того, желательно представить дополнительную информацию об отличительных особенностях вашей продукции по сравнению с продукцией конкурен-

тов. С самого начала переговоров, после представления и обмена визитными карточками, надо подать чай. Во время переговоров с японцами нельзя произносить твердое «нет». Надо отвечать более уклончиво: «Мы подумаем над вашим предложением». Японцы не допускают к бизнесу женщин и никогда не допускают их к переговорам. Они также относятся с недоверием к присутствию на переговорах женщин с нашей стороны. Старайтесь не дарить цветов, так как для японцев они символичны. Подобрать правильно цветы для японской делегации без знания специфики страны и вкуса очень сложно. Не распаковывайте сувениры, которые они вам дарят, а если вы в свою очередь дарите японцам сувениры, то они не должны быть дорогими.

Американская культура сравнительно молода, если ее сравнивать со многими европейскими, азиатскими или ближневосточными культурами. Американцы внесли значительный элемент демократизма и прагматизма в практику делового общения.

С раннего детства американцы надеются только на себя. Они самостоятельны и независимы. Американцы прямые люди, ценят в людях честность и откровенность, быстро переходят к сути разговора и не тратят время на формальности.

В США разработана целая теория ведения переговоров. У них существует специально созданная должность «конфликтолог», который всегда присутствует на переговорах. Конфликтологи присутствуют не только во время официальных переговоров, они приезжают на фирму заблаговременно знакомиться, ставить свой «диагноз» и только после этого назначаются официальные переговоры. Американцы берегут время и ценят пунктуальность. Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию.

В деловом общении американцы энергичны, настроены на интенсивную работу. Этому способствует вся система образования и воспитания, существующая в США. Со школьной скамьи в детях поощряется напористость, умение ставить и добиваться цели, жестко отстаивать интересы представляемых ими коллективов. Американский прагматизм во многом обеспечивается объективными факторами. Как правило, представители США обладают сильной позицией на переговорах и это сказывается на технологии их ведения. Американская делегация всегда отличается жестким прессин-

гом, настойчиво пытается реализовать свои цели. В США отмечают три подхода к переговорам: мягкий, жесткий, принципиальный.

Американцы отличаются прекрасным знанием конъюнктуры рынка, его фирменной структуры и положения на нем контрагента. Что же касается общения партнеров в неформальной обстановке, то деловой прием в США – обычная вещь. Но деловые приемы у них гораздо короче. По его окончании участники могут вернуться на рабочее место и продолжить переговоры.

При общении с *партнерами из Германии* следует обратить внимание на то, что немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, стремлением к упорядоченности.

Деловые связи с немецкими фирмами можно установить путем обмена письмами с предложениями о сотрудничестве. Можно использовать принятую в Германии практику организации сотрудничества через агентские и посреднические фирмы. Высокий профессионализм и безусловное выполнение принятых на себя обязательств способствуют налаживанию долгосрочных деловых связей с немецкими фирмами. При встрече с делегацией из Германии нужно всегда помнить: первое – точность, пунктуальность, опрятность. Эти качества нужны не только для переговоров с зарубежными партнерами, но вообще на любых переговорах. Но если вы встречаетесь с делегацией из Германии, то это должно быть обязательно учтено. Второе, во всем должны быть ясность и порядок. На столе переговоров все должно быть аккуратно разложено. Вопросы должны быть тщательно подготовлены, заранее написаны на специальной бумаге. Третье, не вступать в переговоры, если вы еще не уверены и сами для себя не решили, как правильно сформулировать или как правильно поставить данный вопрос. Четвертое, немцы пристально следят за четкой последовательностью и логикой в обсуждении всех вопросов.

В ходе переговоров немцы профессиональны и официальны. Они обычно ожидают от вас того же. Обращаться к ним следует по фамилии, например, «господин Бауэр», а не по имени, как принято у американцев. В Германии очень редко приглашают деловых партнеров домой. Если же Вам поступает такое приглашение, то не забудьте букет цветов для хозяйки дома.

Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях как знак уважения к собеседнику. Британская натура склонна к выжиданию и неторопливым поискам компромисса. При всей своей приветливости и доброжелательности, англичане остаются абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения каких-то правил, а тем более законов. Не следует начинать переговоры с английскими фирмами без тщательной подготовки и согласования. Не обязательно и сообщать своим английским партнерам о своем прибытии и адресе, если согласованы сроки и программа пребывания. Пунктуальность в Великобритании – жесткое правило.

Англичане принимают решения медленнее, чем, например, французы. На честное слово англичан можно положиться. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны. Традиционным для британцев было и есть умение избегать острых углов во время переговоров.

Приглашение в дом следует рассматривать как знак особого расположения. Если такое приглашение последует, то в день визита надо послать с посыльным хозяевам дома цветы, шоколад и вино. В гостях в английском доме не принят обмен визитными карточками.

Итальянцы экспансивны, порывисты, отличаются большой общительностью. Существующая в стране практика деловых переговоров отвечает нормам большинства европейских стран. Для налаживания деловых отношений достаточно обмена официальными письмами с предложениями. Большое значение итальянские бизнесмены придают тому, чтобы переговоры велись между людьми, занимающими примерно равное положение в деловом мире или обществе. Итальянские бизнесмены чувствительны к соблюдению основных правил деловой этики и это следует учитывать при организации и ведении переговоров.

Испанские партнеры по своему характеру серьезны, открыты, галантны, обладают большим чувством юмора и способностью работать в команде. Не следует назначать встречу в полдень. Это – час фиесты. Церемония знакомства не отличается от общепринятой: рукопожатие и обмен визитными карточками. Стиль ведения переговоров с представителями испанских фирм менее динамичен, чем с американскими и японскими. Поскольку испанцы

любят много говорить, то регламент встреч часто не соблюдается. Необходимость классического костюма – белой рубашки и начищенной обуви – обязательна. В Испании не принято приглашать деловых партнеров домой. Однако, если такое предложение поступило, то принесите с собой в качестве подарка цветы и вино. Избегайте дорогих подарков, которые могут быть восприняты как взятка и обидят партнера.

Шведы известны в мире своей деловой этикой, которая близка к немецкой, но не столь суха. К ее характерным чертам относятся прилежность, пунктуальность, аккуратность, серьезность, порядочность и надежность в отношениях.

Уровень квалификации шведских бизнесменов очень высок, поэтому в своих партнерах они особенно ценят профессионализм. Шведы, как правило, владеют несколькими иностранными языками, в первую очередь, английским и немецким. Шведские бизнесмены предпочитают знать заранее состав участников и программу пребывания (включая рабочую часть, приемы, посещение театров и т. п.). Шведы сдержанны, не выражают ярко своих эмоций. Они предварительно и всесторонне изучают полученные предложения и любят рассматривать все вопросы в мельчайших деталях, поэтому, если вы хотите достичь успеха, на переговоры нужно приходить тщательно подготовленным. Дружеские связи и отношения играют особую роль в развитии бизнеса. Работа не ограничивается стенами офиса и часто имеет продолжение за дружеским ужином в ресторане или в гостях. Домой приглашают только самых близких или важных партнеров. Шведы придерживаются традиционных взглядов на одежду делового человека, предпочитая классический стиль.

Корейские бизнесмены к установлению деловых отношений подходят иначе, чем в странах Запада. Трудно наладить контакт путем прямого обращения к фирме в письменном виде. Желательна личная встреча, договориться о которой лучше всего через посредника. Ваш посредник представит вашу организацию, расскажет о ваших предложениях, о вашем личном статусе на фирме и т. д. Традиционная мораль высоко ставит личное общение, личный контакт, без которых в Корее невозможно решить ни одной проблемы. Именно поэтому корейцы всегда настаивают на личной

встрече, даже в тех случаях, когда с нашей точки зрения достаточно телефонного разговора. Корейские бизнесмены считаются весьма напористыми и агрессивными при ведении переговоров. Они не склонны долго обсуждать второстепенные моменты. Для корейских бизнесменов характерна ясность и четкость выражения проблем и путей их решения. Корейцы щепетильны в вопросах одежды: для мужчин – это всегда строгий деловой костюм, для женщин в служебной обстановке исключаются брюки. Не принято курить в присутствии старших по возрасту и должности. В целом, протокол в отношениях с корейскими бизнесменами соблюдается менее строго, чем с японскими.

Для *представителей арабских* стран одним из важнейших элементов на переговорах является установление доверия между партнерами. Они предпочитают предварительную проработку деталей обсуждаемых на переговорах вопросов. Большое значение в арабском мире имеют исламские традиции. В мусульманском мире иностранец не может обращаться с вопросами или просьбами к женщине, это считается неприличным. Все контакты и обсуждения ведутся с мужчинами. Арабское понимание этикета запрещает собеседнику прибегать к прямолинейным ответам, быть категоричным, арабы во время беседы избегают суетливости и поспешности. Арабские предприниматели выражают отказ в максимально смягченном, завуалированном виде.

На формирование *российского стиля* делового общения оказали влияние два фактора: советские нормы, правила, ценностные ориентации и черты русского национального характера. Советские участники переговоров оценивались многими зарубежными партнерами как высокопрофессиональные специалисты. Отмечалось хорошее знание предмета переговоров. Большое внимание уделялось выполнению принятых обязательств. Стиль переговоров многих российских предпринимателей говорит о недостатке опыта делового общения. Обсуждая вопросы, отечественные участники переговоров обращают большее внимание на общие цели и мало уделяют внимания – как это можно сделать. Еще одно, в чем мы уступаем иностранным партнерам, – это в умении «торговаться». Русские всегда переплачивают, так как не знают реальных цен. Иностранцы это отлично знают и используют. К недостаткам

российских бизнесменов можно отнести: слабое знание иностранных языков, общая скованность во время переговоров, недостаток знания собственной истории и ее взаимосвязи с мировой историей, недостаток знания географии, низкий общий уровень культуры, отсутствие культуры дискуссий, незнание риторики, неумение воспринимать проблему глазами партнера, на переговорах объективная информация подменяется субъективными взглядами и др.

Среди типичных ошибок, совершаемых при подготовке к переговорам и их проведении, наиболее часто встречающимися являются следующие:

- Подготовке к переговорам не уделяется должного внимания. Участники полагают, что на самих переговорах легче будет решить все вопросы. На самом деле подготовка к переговорам, по данным ряда исследователей, должна занимать до 80 % от общего времени (т. е. времени, отведенного на подготовку и ведение переговоров).
- За столом переговоров возникают споры внутри делегации (ведутся «внутренние переговоры»), что недопустимо. Если какие-то вопросы остались несогласованными внутри делегации или возникли новые проблемы, следует предложить партнеру сделать перерыв.
- Включение в делегацию тех, кто не обладает достаточным уровнем профессионализма. Это может отрицательно повлиять на имидж вашей организации.
- Нередко завышается количественный состав делегации, что ведет к снижению эффективности работы на переговорах. Старайтесь обойтись меньшими, но высококвалифицированными силами.
- Не учитываются особенности делового общения и этикета партнеров из другой страны, что ведет к недопониманию на переговорах.

Недостатки при ведении переговоров.

«Холодный запуск». Партнер вступает в переговоры, не обдумав предварительно в достаточной степени:

- их необходимость и цель;
- сложности и возможные последствия.

В этом случае за ним лишь «ответный ход», то есть он будет реагировать, а не действовать (не от него будет исходить инициатива).

«Отсутствие программ». У партнера нет четкого плана действий в пределах максимальных и минимальных требований. Легче вести переговоры имея в голове (или на бумаге) различные варианты действий. Обычно (вне переговоров) для осуществления необходимых решений достаточно распоряжения.

«Главное, чтобы меня это устраивало». Партнер настолько выпячивает собственные интересы, что представители другой стороны не видят для себя никаких преимуществ. Подобное несовпадение интересов, зачастую вызываемое узкоэгоистичными ведомственными соображениями блокирует собеседника, отбивая у него охоту вести переговоры вообще.

«Пускать все на самотек». Партнер не имеет четкого представления о собственных конкретных предложениях и аргументах, детальных требованиях и критериях оценки предмета переговоров, позиции и ожидаемой реакции противоположной стороны. Эффективность переговоров снижается из-за недостаточной их подготовки.

«Коммуникативные заморыши». Неправильное поведение одного из партнеров отрицательно сказывается на атмосфере переговоров, мешает достижению их цели. Партнер разучился слушать (или никогда не владел этим искусством). А это является условием эффективности всяких переговоров. Монолог – типичное занятие для пустомели! Участник переговоров в ответ на высказывание партнера ведет себя не по-деловому, а излишне эмоционально, не сдержанно; не аргументирует, а своенравно отстаивает свою позицию; не приводит новые факты, не выдвигает новые предложения, а излагает известные, мешающие решению проблемы, позиции; участник переговоров не руководствуется общими интересами совместной ответственности за общее дело, не выделяет этот аспект.

С помощью анализа реального положения дел выявляется несовпадение интересов участвующих в переговорах сторон, что ведет к возражениям, встречным требованиям, отказам и т. д. Недооценивается значение психологических моментов (например,

готовности участников переговоров пойти навстречу партнеру). У многих руководителей эти способности развиты недостаточно. Успех переговоров не в последнюю очередь зависит от принципиального отношения собеседников к переговорам вообще и от их поведения в конкретной ситуации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Вачков, И.В. Основы технологии группового тренинга / И.В. Вачков.
2. Доценко, Е.Л. Психология манипуляций / Е.Л. Доценко. – МГУ, 1996.
3. Лебедева, М.М. Вам предстоят переговоры / М.М. Лебедева. – М., 1993.
4. Ниренберг, Дж. И. Гений переговоров / Дж. И. Ниренберг. – Минск: Попурри, 1997.
5. Томсон, П. Самоучитель общения / П. Томсон. – СПб.: Питер, 2000.

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ

1. Корпоративная культура компании как объект управленческой деятельности.
2. Структурные элементы корпоративной культуры.
3. Формирование корпоративной культуры.

1. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

«Корпоративная культура – это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды» (В.А. Спивак).

«Культура группы может быть определена как паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» (Э. Шейн).

«Один из способов осуществления организационной деятельности посредством использования языка, фольклора, традиций и других средств передачи основных ценностей, убеждений, идеологии, которые направляют деятельность предприятия в нужное русло» (Г. Морган).

М.Х. Мескон: «Атмосфера или климат в организации называется ее культурой. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и отражения в организации».

«Культура – это идеи, интересы и ценности, разделяемые группой. Сюда входят опыт, навыки, традиции, процессы коммуникации и принятия решений, мифы, страхи, надежды, устремления и ожидания, реально испытанные вами или вашими сотрудниками.

Ваша организационная культура – это, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а так же и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе. Это клей, который держит, это масло, которое смягчает... Это то, почему люди занимаются различной работой в рамках компании. Это то, как одни части компании видят другие ее части и какие формы поведения выбирает для себя каждое из подразделений в результате этого видения. Она проявляется открыто в шутках и шаржах на стенах, либо держится взаперти и объявляется только своим» (Б. Феган).

Организационная культура – интегральная характеристика организации (ее ценностей, паттернов поведения, способов оценки результатов деятельности), данная в языке определенной типологии. Корпоративная культура – сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. Корпоративная культура проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения (Т.Ю. Базаров).

Межкультурная коммуникация

Теория Холла: высоко- и низкоконтекстуальные культуры. Американский антрополог Э. Холл сравнивает культуры в зависимости от их отношения к контексту, под которым понимает информацию, окружающую и сопровождающую событие, то есть то, что вплетено в значимость происходящего.

Э. Холл приводит сравнение двух крайних степеней высоко- и низкоконтекстуальных культур.

Высококонтекстуальные культуры (Восток) отличает:

- невыраженная, скрытая манера речи, многозначительные и многочисленные паузы;
- серьезное значение придается невербальному общению и умению «сказать глазами»;
- избыточность информации излишня, поскольку все и так ясно;
- конфликт разрушителен (представители этих культур не любят напрямую выяснять отношения и обсуждать проблемы);
- открытое выражение недовольства неприемлемо ни при каких условиях.

Низкоконтекстуальные культуры (Запад) отличает:

- прямая и выразительная манера речи, недоверие к молчанию;
- невербальное общение менее значимо;
- все должно быть выражено словами и всему должна быть дана ясная оценка, недосказанность ассоциируется с недостаточной информированностью говорящего;
- конфликт созидателен, так как обсуждение выявленных проблем и трудностей помогает принять правильное решение.

Теория Хофштеде: четыре параметра сравнения культур.

Индивидуализм – коллективизм. Индивидуализм – общество со свободной/нежесткой социальной структурой, в котором каждый сам заботится о себе и своей семье. Коллективизм – общество с жесткой/строгой социальной структурой, четким разделением на социальные группы (родственные, клановые, организационные и т. д.), внутри которых каждому индивиду гарантирована забота и внимание остальных в обмен на преданность группе.

В индивидуалистских культурах, таких как Германия, США, Австралия, Великобритания, Канада, Нидерланды, Новая Зеландия, связи между людьми менее важны; считается, что каждый человек должен сам позаботиться о себе и своей семье. Выполнение поставленной задачи превалирует над любыми личными взаимоотношениями, личные цели важнее групповых. Преданность индивиду группе низка, каждый человек входит в несколько групп, переходя из одной в другую по мере своих надобностей и так же легко меняя место работы. В этих культурах преобладает осознание своего «Я»; предпочтение отдается соревнованию и конкуренции, а не кооперации и сотрудничеству. Люди не проявляют эмоциональной зависимости от организаций и учреждений. Ценится право каждого на личную собственность, частное мнение, свою точку зрения. Подчеркивается важность индивидуальных инициатив и индивидуального успеха, приветствуется умение самостоятельно принимать решения.

В коллективистских культурах, к которым относится большинство латиноамериканских и ближневосточных стран, люди воспринимают мир и формируют свое отношение к нему сквозь призму группы; во главу угла ставится преданность организации, друзьям,

семье. Коллективизм характеризуется жесткой социальной структурой, которая разделяет «своих» и «чужих» в группах. Большое внимание уделяется взглядам, целям и потребностям группы, а не индивида и гармонии в группе; социальные нормы и обязанности определяются группой, а личные взаимоотношения всегда считаются важнее выполнения поставленной задачи. Поддерживаются те ценности, которые разделяются всеми, а не те, которые выделяют индивида на фоне группы. Велика готовность сотрудничества внутри группы. С самого рождения человек является частью большой семьи или клана, который защищает и поддерживает его в обмен на верность и преданность. Преобладает самосознание на уровне «мы». Значимость человека определяется не личными качествами, а местом в социальной иерархии. Индивид эмоционально зависим от организаций и учреждений. Культура подчеркивает принадлежность каждого к организации. Организация вмешивается в личную жизнь. Решения принимаются коллективом.

Дистанция власти – степень готовности общества принимать неравенство распределения власти во взаимоотношениях, в учреждениях, организациях. Это отражается на отношении общества к тем, кто наделен властью, и тем, кто ее лишен. В организации этот параметр выражается в распределении власти и статуса на различных организационных уровнях. В культурах с высокой дистанцией власти подчиненные готовы к неравномерному распределению полномочий в организации. На шкале дистанции власти Германия, Великобритания, Австрия, Финляндия, Дания, Норвегия расположены низко, Франция, Бельгия и многие латиноамериканские и ближневосточные страны – высоко.

Представители культур с высокой дистанцией власти считают, что люди рождаются неравными, у каждого свое место в жизни, обусловленное сложной иерархической структурой общества, и дистанция между различными социальными слоями значительна. Социальная иерархия определяет и структуру организаций. Еще в школе детей учат тому, что они не должны перебивать учителя и задавать вопросы, поскольку это считается проявлением неуважения к старшему. Для организационных структур таких культур характерны централизация власти, большая численность персонала в области контроля и проверки и строгая система ценностей,

которая определяет значимость той или иной работы. Существует твердое убеждение в том, что наделенные властью в корне отличаются от рядовых членов организации, поэтому любое проявление власти считается нормой.

Страны с низкой дистанцией власти придерживаются той точки зрения, что неравенство в обществе должно быть сведено к минимуму. Они считают, что иерархия – это условное закрепление неравенства людей в обществе. Подчиненные считают себя такими же людьми, как их руководители, и последние разделяют это мнение. Руководители в деловой или правительственной сфере часто общаются с рядовыми членами общества и стараются выглядеть демократичнее.

Боязнь неопределенности – степень угрозы, испытываемой обществом в неясных, двусмысленных ситуациях. Значимость этой категории обусловлена тем, что будущее всегда неизвестно, хотя мы и пытаемся предсказать его. Представители культур с высокой степенью боязни неопределенности пытаются избегать неясных ситуаций, обезопасив себя множеством формальных правил, неприятием отклонений от нормы в мыслях или поведении, верой в абсолютную истину. Их характеризует более высокий уровень беспокойства и стресса; они всегда заняты вопросами безопасности и охраны, испытывают сильную потребность в письменных инструкциях, правилах и законах, которые придают жизни определенность. Люди, принадлежащие к таким культурам, предпочитают четкие цели, подробные задания, жесткие графики и расписания. Высокая степень боязни неопределенности отмечена в Португалии, Греции, Германии, Перу, Бельгии, Японии.

При низком уровне боязни неопределенности люди недовольны чрезмерной регламентацией и организованностью, избытком правил и инструкций; они лучше чувствуют себя в запрограммированных ситуациях, которые открывают возможность для творческого решения проблем. Они считают, что правил должно быть как можно меньше, надеяться стоит не столько на экспертов и профессионалов, сколько на самих себя. Представители этих культур легче воспринимают непредсказуемость жизни, их не пугают непонятные человеческие поступки и новизна идей, они терпимо относятся ко всему необычному, высоко ценят инициативу, гибкость

в принятии решений, готовность идти на риск. Эти люди менее напряжены и более раскованы. К этой категории относится население Швеции, Дании, Норвегии, США, Ирландии, Финляндии, Нидерландов.

Проблемы, возникающие при межкультурном общении представителей культур, находящихся на разных полюсах шкалы «боязнь неопределенности», легко предугадать: во время переговоров представители культур с высокой боязнью неопределенности будут стремиться медленно и осторожно обсуждать ситуацию и принимать решения, им потребуется тщательное и подробное планирование, что будет вызывать негативную реакцию представителей культур с низкой боязнью неопределенности.

Культуры с мужским и женским началом. Г. Хофштеде подчеркивает, что этот параметр его классификации культур не имеет отношения к мужчинам или женщинам, а лишь к преобладанию определенных (более свойственных мужчинам или женщинам) черт в национальном характере. Мужской Г. Хофштеде называет культуру, в которой ценится тщеславие, стремление к успеху, признание достижений и забота о высоком достатке, а женской – ту, в которой превалирует значимость межличностных отношений, сотрудничества, стремление к пониманию и проявляется забота об окружающих людях.

В мужской культуре в противовес женской доминируют такие ценности, как настойчивость, жесткость в достижении цели, деньги, материальное благополучие. Культуры с мужским началом, характерные, например, для Ирландии, Филиппин, Греции, стран Южной Африки, Австрии, Японии, Италии, добиваются успеха в производстве, особенно там, где надо работать продуктивно, хорошо и быстро. Половые различия мужских и женских ролей в этом обществе четко обозначены: мальчиков учат быть решительными и настойчивыми, а девочек – покладистыми и заботливыми.

Культуры с женским началом, присущие Швеции, Норвегии, Финляндии, Дании, Нидерландам, ценят заботу и внимание. Мужчины не должны быть напористы, им надлежит принимать участие в воспитании детей. Человек и мир вокруг него являются ценностью. В обществе проповедуется социальное равенство полов, сочувствие неудачникам. В такого вида культурах наиболее успеш-

на деятельность в сферах обслуживания, например, консультативные услуги или работа на транспорте, то есть там, где все направлено на удовлетворение потребностей заказчика.

Это качество (женское – мужское начало) наиболее сильно влияет на общение: в мужских культурах преобладает склонность к более агрессивному коммуникативному стилю, соревнование важнее сотрудничества, люди скорее импульсивны чем склонны к размышлению.

Характеристики корпоративной культуры Ф. Харриса и Р. Морана, которые предлагают рассматривать конкретную корпоративную культуру на основе десяти характеристик:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних культурах соупright-by-праздник ценится сдержанность и сокрытие работником своих внутренних настроений и проблем, в других – поощряется открытость, эмоциональная поддержка и внешнее проявление своих переживаний; в одних случаях творчество проявляется через сотрудничество, а в других – через индивидуализм).

2. Коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации варьируется от организации к организации; профессиональный жаргон, аббревиатуры, язык жестов специфичен для организаций различной отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций).

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (разнообразие униформ, деловых стилей, нормы использования косметики, духов, дезодорантов и т. п., свидетельствующие о существовании множества микрокультур).

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи (как организовано питание работников в организации, включая наличие или отсутствие столовых и буфетов; участие организации в оплате расходов на питания; периодичность и продолжительность питания; совместное или раздельное питание работников с разным организационным статусом и т. п.).

5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (восприятие времени как важнейшего ресурса или пустая трата времени, соблюдение или постоянное нарушение временных параметров организационной деятельности).

6. Взаимоотношения между людьми (влияние на межличностные отношения таких характеристик, как возраст, пол, национальность, статус, объем власти, образованность, опыт, знания и т. д.; соблюдение формальных требований этикета или протокола; степень формализации отношений, получаемой поддержки, принятые формы разрешения конфликтов).

7. Ценности и нормы (первые представляют собой совокупности представлений о том, что хорошо, а что – плохо; вторые – набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения).

8. Мировоззрение (вера/отсутствие веры в: справедливость, успех, свои силы, руководство; отношение к взаимопомощи, к этическому или недостойному поведению, убежденность в наказуемости зла и торжестве добра и т. п.).

9. Развитие и самореализация работника (бездумное или осознанное выполнение работы; опора на интеллект или силу; свободная или ограниченная циркуляция информации в организации; признание или отказ от рациональности сознания и поведения людей; творческая соруright-by-праздник обстановка или жесткая рутина; признание ограниченности человека или акцент на его потенции к росту).

10. Трудовая этика и мотивирование (отношение к работе как ценности или повинности; ответственность или безразличие к результатам своего труда; отношение к своему рабочему месту; качественные характеристики трудовой деятельности (quality of working life); достойные и вредные привычки на работе; справедливая связь между вкладом работника и его вознаграждением; планирование профессиональной карьеры работника в организации).

2. СТРУКТУРНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Уровни корпоративной культуры, по Шейну. Э. Шейн, анализируя корпоративную культуру, выделяет три уровня: артефакты, ценности и основные убеждения.

Артефакты. Видимый, но часто не поддающийся расшифровке уровень созданного в организации физического и социаль-

ного окружения – внешнее проявление корпоративной культуры. К нему относятся артефакты искусственно сделанные, не присущие природе изделия, продукты цивилизации, культуры, а также технология, видимые и слышимые модели поведения, одежда, интерьер, жаргон и т. д. Мы видим физическое пространство, технологический результат деятельности группы, ее письменный и устный язык, внешнее поведение ее членов.

Ценности. Этот промежуточный, характеризующийся меньшей степенью осознанности, уровень корпоративной культуры составляют ценности, нормы, принятые в данном физическом и социальном окружении. Например, любые предложения группе, оказавшейся перед необходимостью принятия решения в новых условиях, – пробные. Так, если продажи падают, можно усилить рекламу, поскольку существует распространенное мнение о том, что реклама всегда улучшает продажи. Однако, лишь опробовав это решение в конкретной критической ситуации и увидев, что оно правильно, группа разделяет это привычное для всех убеждение. Таким образом, идет процесс превращения ценностей через представления в убеждения (values-believes-assumptions): как только ценности начинают восприниматься как само собой разумеющееся, они постепенно превращаются в представления, а затем, становясь убеждениями, переходят на уровень подсознательного, а привычка действовать по этой схеме становится автоматической.

Основные убеждения. Невидимый, подсознательный уровень корпоративной культуры объединяет: отношение к окружающему миру, восприятие действительности, времени, пространства, человеческой природы, человеческой деятельности и взаимоотношений. Как уже было сказано, если какое-то решение проблемы срабатывает многократно, оно начинает восприниматься как само собой разумеющееся.

То, что когда-то было гипотезой, опирающейся на интуицию или социально закрепленную ценность, постепенно становится частью реальности. Более того, если некое убеждение активно поддерживается группой и становится частью корпоративной культуры, любое другое суждение или поведение становится неприемлемым.

Уровни корпоративной культуры, по Дилу и Кеннеди. Т. Дил и А. Кеннеди рассматривают четыре уровня корпоративной культуры:

- ценности – это разделяемые всеми членами организации представления об организации и ее благе;
- герои – это те члены организации, которые являются примером, олицетворяющим важнейшие организационные ценности;
- обряды и ритуалы – это полные символизма церемонии в организации, которые проводятся для того, чтобы отмечать важные для компании события и приобщать к ним новых членов;
- структура общения – это каналы неформального общения, по которым члены организации получают информацию о корпоративных ценностях, героях, обрядах и ритуалах.

Уровни корпоративной культуры, по Трайсу и Бейеру. Г. Трайс и Дж. Бейер выделяют следующие составляющие корпоративной культуры:

- установившиеся порядки в компании;
- организационная коммуникация;
- материальные проявления культуры;
- язык общения.

Установившиеся порядки в компании. Обряды – заранее спланированное и подготовленное, часто театрализованное зрелище, в котором концентрируются различные проявления корпоративной культуры, например торжественная церемония награждения званием «Лучший изобретатель года».

Церемонии – серия обрядов, объединенных в одно событие, например церемония «запуска» нового продукта, награждение работников, добившихся особых результатов в своей работе, торжественная зажигательная речь о будущей деятельности компании из уст одного из высших руководителей.

Ритуалы – упорядоченная система действий, объединяющая основные ценности любой организации. Например, ритуалы, выражающие признание (юбилеи, празднования достижений, зачисление в список лучших, публичные поощрения, коллективный отдых и т. д.), демонстрируют, какое поведение приветствуется и поддерживается в организации. Достаточно часты ритуалы, сопровождающие вступление нового сотрудника в коллектив. Например, на многих американских предприятиях сферы обслуживания каждый новичок, независимо от образования, начинает свою карьеру в отделе обслуживания клиентов. Это подчеркивает необходимость ориентироваться на нужды потребителя.

Организационная коммуникация. Рассказы, истории обычно основаны на реальных событиях, но постепенно обрастают домыслами и дополнениями.

Подобные истории существуют почти в каждой организации. Они повествуют об основателях организации, о фактах пересмотра установленных правил и предписаний, перемещениях и продвижениях и т. д. Такие истории устанавливают связь между прошлым, настоящим и будущим и служат руководством к действию.

Мифы – рассказы о «добрых старых временах», лишённые фактического материала, часто передаваемые старыми сотрудниками.

Саги – исторические повествования о выдающихся достижениях какой-то группы сотрудников компании или ее руководителей.

Легенды – пересказ реальных событий, приукрашенных вымышленными подробностями, в центре которых часто выступает герой или героиня.

Сказки – полностью выдуманные истории, мораль которых содержит намек на ожидаемое поведение сотрудников компании.

Символы и лозунги – запоминающиеся изображения и логотипы различных компаний.

Материальные проявления культуры. Артефакты – мебель, инструменты, приборы, приспособления.

Оформление физического пространства распространяется на здания, открытые пространства, расположение офисов.

Язык общения. Почти все организации используют свой собственный язык общения, изобилующий профессиональными или производственными терминами, аббревиатурами, жаргонными словами. Узнав этот язык, вновь пришедшие сотрудники поддерживают, сохраняют и развивают его. Часть корпоративного языка создается организаторами компании для отражения ее корпоративных ценностей.

Корпоративный язык в первую очередь рождается в отделах и подразделениях компании, объединяя членов определенной субкультуры. Изучая этот язык и активно его используя, сотрудники подтверждают свою принадлежность группе, ограждают группу от внешнего вмешательства, сохраняют субкультуру группы. Во время совместной работы сотрудники придумывают уникальные

названия для различных видов оборудования, офисов, ключевых должностей в компании, основных поставщиков и заказчиков, типов и разновидностей производимого товара и т. д.

Типы корпоративной культуры

1. Р. Рюттингер разделяет культуры предприятия, характерными признаками которых являются степень риска и скорость обратной связи с внешней средой, рынком.

- **Культура торговли** характерна для предприятий торговли и сбытовых организаций, маклерских фирм по продаже недвижимости, финансовых фирм и частично – фирм-производителей компьютеров. От работников требуется максимизация количества деловых контактов с клиентами, настойчивость в поиске выгодных сделок, поэтому поощряются высокая активность, склонность к экспериментам и наличие таких черт характера, как дружелюбие, обаяние, красноречие, юмор, скорее прагматичность, чем духовность, коллективизм, умение быстро принимать решения и проверять их на практике, компанейщина. Обычно это – молодые люди, мотивированные принадлежностью к успешно действующей команде и финансовыми стимулами. При такой культуре в сотрудниках развиваются негативные качества, затрудняющие их переход и успешную деятельность в условиях других культур: погоня за количеством в ущерб качеству, ориентация на достижение краткосрочного успеха, придание личным связям большей ценности, чем связям с фирмой, то есть недостаточная преданность фирме, неустойчивость к трудностям, переживаемым фирмой, и склонность в этих случаях к смене места работы. Для фирмы это чревато высокой текучестью кадров, слабостью прогнозирования, сложностями в формировании корпоративной культуры.
- **Культура выгодных сделок (спекулятивная культура)** присуща организациям, производящим сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем. Элементы этой культуры наблюдаются в сфере моды, шоу-бизнеса, производства косметики, в спорте, рекламной деятельности, в венчурных организациях. Обычно происходит быстрое заключение сделок и получение денег, необходимо быстрое использование шансов. Требуются предприимчивые работники, молодые по возрасту или «по сос-

тоянию души», индивидуалисты, обладающие высоким самомнением (завышенной самооценкой), тщеславием, проявляющие бойцовские и агрессивные качества, твердость, соревновательный дух, демонстрирующие нечувствительность и отсутствие эмоций. В работе используются язык жестов и короткие реплики. Обычна для таких людей неспособность к коллективному труду, наличие причуд и суеверий и склонность к азартной игре. Работники мотивированы материальными вознаграждениями, возможностью «стать звездой», работой «на износ», требующей постоянного напряжения.

- **Административная** культура характерна для организаций сферы обслуживания, сервиса, присуща предприятиям хорошо защищенных отраслей, крупным стабильно работающим фирмам и некоторым банкам, страховым компаниям. Такие организации имеют сильные тенденции к самосохранению и развиваются по своим законам. Правомерно культуру таких организаций назвать «бюрократической». В таких организациях слабое кооперирование, первоочередное внимание уделяется не результату, а форме. Решения, как правило, всесторонне обдуманы и подстрахованы, общение и поведение – церемониально-субординационное, многочисленные ритуалы четко проработаны, соблюдаются правила и распорядок. В работниках поощряются аккуратность, основательность, осторожность, придиричивость, педантичность, покорность, адаптивность. Связь между результатом и вознаграждением обычно отсутствует, повышения работникам даются «за выслугу лет». Мотивация зафиксирована в соответствующих документах и зачастую достаточно субъективна: зависит от волн начальства и личностных качеств работника в восприятии начальника. Зачастую такая организация работает сама на себя, у нее слабая связь с обществом и плохая репутация как о коллективном члене сообщества.
- **Инвестиционная (инновационная)** культура присуща организациям, ориентированным на будущее, – нефтяным компаниям, инвестиционным банкам, строительным компаниям, в некоторой степени – армии и промышленным предприятиям, занятым производством средств производства. В работниках ценится основательность, осмотрительность, терпеливость, настойчивость, вер-

ность слову. В условиях высокой степени риска, когда при неудаче фирма может погибнуть, а работники и руководство – потерять свои рабочие места, решения тщательно проверяются, принимаются коллективно. Большое значение придается профессионализму, опыту, творчеству.

2. *Типологии Д. Зонненфельда*. Различаются четыре типа культур: «бейсбольная команда», «клубная культура», «академическая культура», «оборонная культура» («крепость»). Каждая из вышеперечисленных культур имеет разный потенциал для поддержки состояния и успеха компании и по-разному сказывается на карьере работников.

В **«бейсбольной команде»** ключевые успешные сотрудники считают себя «свободными игроками», за них между работодателями ведется активная конкуренция на рынке рабочей силы. Работников с невысокими личностными и профессиональными показателями быстро увольняют по инициативе работодателей.

«Клубная культура» характеризуется лояльностью, преданностью и сработанностью сотрудников, командной работой. Стабильные и безопасные условия способствуют поощрению возраста сотрудников, опыта и должностного преимущества. Карьерный рост происходит медленно и постепенно. От работника ожидают, что на каждом новом уровне он должен постигнуть все тонкости данной работы и овладеть мастерством, поэтому работники имеют широкий профессиональный кругозор.

В компании с **«академической культурой»** набирают новых молодых сотрудников, которые проявляют интерес к долговременному сотрудничеству и согласны медленно продвигаться по служебной лестнице. В отличие от «клубной культуры» работники здесь редко переходят из одного отдела в другой или из одного направления в другое. Основанием для поощрения и продвижения являются хорошая работа и профессиональное мастерство. Подобная культура ограничивает широкое развитие личности сотрудника и препятствует внутриорганизационной кооперации.

В **«оборонной культуре»** нет гарантии постоянной работы, нет возможности для профессионального роста, так как компаниям часто приходится подвергаться реструктуризации и сокращать свой персонал, чтобы адаптироваться к новым внешним условиям.

Такая культура губительна для работников, но при этом представляет прекрасные возможности для некоторых уверенных в своих силах менеджеров, которые любят принимать вызов.

3. *К. Камероном и Р. Куином* выделяются четыре типа культуры организации.

Клановая культура.

Это очень дружественное место **работы**, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая культура.

Это динамичное предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство / предоставление уникальных и новых продуктов и / или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Иерархическая культура.

Это формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рен-

табельного выполнения операций. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура.

Это организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличения рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации – жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

4. С. Г. Абрамова и И. А. Костенчук выделяет следующие основания для классификации культур.

По степени взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации выделяют **«стабильные»** (высокая степень) и **«нестабильные»** (низкая степень) культуры. Стабильная культура характеризуется четко заданными нормами поведения и традициями. Нестабильная – отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом и недопустимом поведении, а также «колебаниями» социально-психологического статуса работников.

По степени соответствия иерархии личных ценностей каждого из сотрудников и иерархической системы внутригрупповых ценностей выделяются **«интегративная»** (высокая степень) и **«дезинтегративная»** (низкая степень) культуры. Интегративная культура характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью, дезинтегративная – отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

По содержанию доминирующих в организации ценностей выделяются **«лично ориентированные»** и **«функционально**

ориентированные» культуры. Первая фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. Для второй основная ценность заключается в реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и статусно-определенных моделей поведения.

Т.Ю. Базаров выделяет четыре основных типа культуры:

1. Органическая.
2. Предпринимательская.
3. Бюрократическая.
4. Партиципативная.

Для органической культуры характерна коллективистская форма управления, для бюрократической – бюрократическая, предпринимательской – рыночная, партиципаторной культуры – демократическая управленческая форма. Управленческие формы и их сочетания обеспечивают воспроизведение совокупности норм, ценностей, психологических установок, предопределяющих поведение в любой организации.

Л. Константина выделил следующие типы организационных парадигм.

«Закрытая» система – основана на стабильности и постоянстве, в ее основе лежат жесткие законы: власть организована иерархически, преобладает негативная обратная связь. Система регулируется через иерархию со строгим распределением ролей. Все функции организации жестко заданы. Для сохранения стабильности ценится лояльность, конформность, послушание сотрудников, которые приносят себя в жертву организации.

«Случайная» система – ориентирована на постоянные нововведения. Энергия группы черпается в индивидуальном творчестве. Персонал ориентирован на новые процедуры. Нет четкой фиксации ролей. Ценится нонконформизм, не правила, а исключение. Интересы индивида ставятся выше интересов группы.

«Открытая» система – интересы индивидуума и группы не противопоставляются, считается, что обо всем можно договориться. Основа системы – обсуждение интересов и адаптивность. Любая договоренность воспринимается как основа совместной деятель-

ности. Роли определены, взаимным согласием. Предусмотрены ротации. Ценится взаимозависимость, готовность к диалогу. Данная организация есть синтез предыдущих парадигм.

«Синхронная» система — основной деятельностью является согласованность негласной договоренности, гармония и согласие. Философия организации прибывать в гармонии. Такое согласие возможно только на основе единства ценностей. Роли ярко не выражены.

3. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Э. Шейн различает первичные и вторичные механизмы передачи корпоративной культуры.

Выделим пять первичных механизмов.

Выделение объектов внимания, оценки и контроля руководителя. Здесь имеется в виду все, что постоянно находится в поле зрения руководителя, даже незначительный комментарий, замечание или вопрос о чем-то, что его интересует. Если руководитель понимает, какое сильное воздействие может иметь постоянное выделение и удержание в центре внимания того, что он считает важным, и доведение этого до сведения подчиненных, он будет последователен в применении этого метода. Например, на заседаниях, посвященных вопросам планирования, вынуждая подчиненных сосредоточить свое внимание на определенных вопросах под определенным углом зрения, руководитель может довести до сотрудников свой взгляд на ситуацию и таким образом добиться своего решения программы развития компании.

Критерии распределения поощрений и вознаграждений. Члены любой организации из своего опыта узнают, каким образом в компании происходит изменение статуса работника, что поощряется, а что наказывается. И руководителям обычно достаточно легко довести до подчиненных свои приоритеты, постоянно увязывая поощрения и наказания с тем или иным поведением подчиненного. Здесь имеется в виду сама система в действии, а не то, что декларируется в уставе организации или провозглашается на общих собраниях.

Намеренное создание образцов для подражания. Основатели организаций и руководители понимают, что их поведение часто является образцом для подражания и может лучше, чем какие-то другие методы, передать подчиненным, особенно новичкам, их представления и ценности.

Стратегии разрешения критических ситуаций и кризисов. Манера поведения руководителя и сотрудников организации, оказавшейся в кризисной ситуации, приводит к созданию новых норм, ценностей, приемов работы и вскрывает важные основополагающие принципы корпоративной культуры. Кризисы значимы в процессе формирования корпоративной культуры еще и потому, что по силе эмоционального воздействия на людей они превосходят любой коллективный опыт, а потому запоминаются надолго и люди многому на них учатся.

Критерии отбора при приеме на работу, повышении в должности и увольнении. Обычно компании стремятся принимать на работу тех кандидатов, которые не только подходят организации по их профессиональной пригодности, но и соответствуют нормам и ценностям ее корпоративной культуры.

Вторичные механизмы передачи корпоративной культуры. Менее мощные, более скрытые проводники идей корпоративной культуры, которые хуже поддаются контролю, заложены в структуре компании, ее ежедневной деятельности, физическом пространстве, историях и легендах, формальных декларациях компании.

Эти механизмы вторичны лишь потому, что они действуют в зависимости от первичных. Если первые не противоречат последним, то вторичные механизмы способствуют формированию организационной идеологии и формализуют многое из того, что было неформально усвоено ранее. Если же вторичные механизмы противоречат первичным, они либо будут игнорироваться, либо станут источником внутреннего конфликта.

Композиция и структура компании. Основатели организации часто твердо убеждены в том, что им известно, как организовать компанию, чтобы она работала с максимальной эффективностью. Одни считают, что для этого достаточно выстроить жесткую иерархию и высокоцентрализованную систему контроля. Другие считают, что сила организации в ее людях, поэтому они создают струк-

туру, в которой власть спускается как можно ниже. Следовательно, основатели организации уже с самого начала закладывают в ее структуре свое понимание основных корпоративных ценностей.

Системы и принципы деятельности организации. Самая заметная сторона жизни организации – это ее дневной, месячный, квартальный, годовой цикл процессов, отчетов, событий, форм и других повторяющихся явлений, причины и источники которых порой невидимы и неясны, но служат той же четкой цели, что и формальная структура компании: они делают деятельность организации более предсказуемой, организованной, менее беспокойной и неясной.

Дизайн внутренних помещений, фасада и строений в целом. Важную роль в развитии культуры играет окружающая среда. Недостаточно просто сформулировать политику и принятые методы корпоративной культуры, которые проповедует организация. Свою лепту в это вносят физическое окружение, объем работ и другие составляющие. Например, чистый магазин с аккуратно и красиво расставленными на витринах товарами создает впечатление о корпоративной культуре, одной из ценностей которой является забота о покупателе, следовательно, здесь физическое окружение поддерживает и закрепляет корпоративные принципы.

Истории, рассказы, легенды и мифы о наиболее важных событиях и людях. По мере накопления опыта совместной деятельности часть истории организации отражается в рассказах, легендах, мифах. Однако эта форма передачи корпоративных ценностей не самая надежная, поскольку основная идея события порой бывает нечетко выражена. Руководители не всегда могут проконтролировать, что о них говорят подчиненные, пересказывая те или иные корпоративные «байки».

Официальные заявления и документы, декларирующие кредо компании, ее философию и идеологию. Наконец, еще один из методов выражения корпоративных ценностей – это официальные документы, декларации, уставы.

Этапы управления развитием корпоративной культуры (по Спиваку).

Управление культурой корпорации – это, по сути, управление ее развитием, поскольку корпоративная культура в широком смыс-

ле – это все материальное и духовное, чем располагает и что использует организация, включая и то, как это используется, с какими целями, каким образом.

Этапы научного управления культурой корпорации:

- предварительный анализ состояния и тенденций развития культуры;
- определение и возможно более точная формулировка проблем;
- исследование проблем, выявление причин их возникновения, характера, движущих сил (факторов), субъектов, причастных к их возникновению, и т. д.;
- выдвижение гипотез, определяющих возможные пути, способы решения проблем;
- проверка гипотез, проведение экспериментов;
- анализ и интерпретация результатов проведенных экспериментов;
- разработка механизмов реализации мероприятий, проведение которых способствует (что обосновано уже не только теоретически, но и экспериментально) решению проблем: разработка и/или внесение изменений в нормативные документы типа Коллективного договора, Трудового распорядка, Положения о стимулировании, Положения о социальной защите, Положения о подразделениях, должностных инструкций и т. п.;
- институционализация решений: проведение реорганизационных мероприятий, закрепление их приказами, распоряжениями; назначение ответственных лиц, рабочих групп, определение их статуса, определение стимулов за образцовое исполнение и санкций за неисполнение корпоративных норм и правил;
- разработка памяток новичкам, программ адаптации новичков с учетом необходимости усвоения корпоративной культуры;
- выход «на рабочий режим», превращение мероприятий в элемент культуры, в повседневность;
- организация постоянного мониторинга состояния культуры, диагностики состояния ее элементов.

Системы сложны, уникальны, они живые, постоянно меняющиеся. Так же уникальны и переменчивы ситуации, в которых они находятся.

План-программа культурного строительства:

1. Определение широкого круга специалистов для подготовки аналитических и прогностических докладов по перспективам развития фирмы.

2. Заслушивание докладов, определение состава и границ тем и времени на их рассмотрение.

3. Определение круга субъектов развития фирмы: групп и личностей, на которых повлияют изменения в фирме и которые способны повлиять на развитие событий.

4. Ранжирование субъектов и определение трех наиболее важных. Разработчики стратегии пришли к выводу, который сейчас признан хрестоматийным: наиболее важные группы – это клиенты компании, ее акционеры и сотрудники.

5. Уточнение ожиданий каждой из групп и прогнозирование динамики их ожиданий.

6. Определение конечных результатов развития фирмы, показателей, критериев эффективности и достижения конечных результатов (параметризованное описание состояния фирмы на основе ожиданий субъектов развития).

7. Определение состава возможных критических событий, способных повлиять на развитие фирмы, в области политики, техники, клиентов, персонала, капитала и т. п.

8. Выбор наиболее существенных критических, кризисных явлений и их подробная разработка.

9. Оценка степени вероятности наступления критических событий.

10. Оценки степени вероятности взаимовлияния кризисных событий, их совместного действия.

11. Анализ полученных результатов, увязка по предыдущим фазам, уточнение ожиданий субъектов, конечных результатов и т. п., доработка проекта.

12. Разработка сценариев развития фирмы в случаях, если:

- развитие пойдет своим естественным путем, следуя существующей логике;
- произойдут радикальные изменения на рынке услуг;
- произойдут радикальные изменения в правительстве и административных органах;

- произойдут радикальные экономические события, типа кризиса экономики.

13. Выяснение степени готовности фирмы к развитию по каждому из сценариев.

14. Разработка планов мероприятий, поведения фирмы в условиях развития событий по каждому из сценариев в случае применения той или иной стратегии: реактивной, активной внутренней, активной внешней, комбинированной.

15. Выбор нескольких альтернативных вариантов действий, имеющих наиболее долгосрочные последствия для предприятия.

16. Подключение проектных групп для детальной разработки и планирования отдельных альтернативных вариантов развития и действий фирмы.

Этапы научного целевого исследования культурологических проблем корпорации.

1. Диагностика недостатков. Признаки неблагополучия в коллективе:

- слухи;
- сплетни;
- низкая производительность, ее дальнейшее падение;
- неспособность к коллективной работе;
- прогулы без достаточно уважительных причин, стремление при каждом удобном случае «взять бюллетень»;
- повышенный уровень травматизма;
- разговоры о том, «как хорошо в других организациях», «как хорошо бы перейти в другую фирму»;
- «утечка информации», коммерческой и служебной тайн и др.

Наличие таких явлений требует перехода к следующему этапу.

2. Анализ и выявление места локализации возможных причин недостатков:

- исследование отношения к труду;
- исследование содержания и условий труда;
- исследование наличия, специфики, восприятия корпоративной культуры и ее элементов;
- исследование социально-психологического климата (СПК);
- исследование качества трудовой жизни (КТЖ) как системы фак-

торов, определяющих самочувствие работников на предприятии и их отношение к труду и организации;

- исследование имеющихся и желаемых полномочий.

3. Формулировка проблем (проблемы): что происходит «не так», в чем противоречие, между чем и чем «неувязка». Выдвижение гипотез, что может быть решением проблемы.

4. Операционализация (декомпозиция) проблемы, определение ее структуры, причин, вызывающих ее, и факторов, на нее влияющих (уже с участием специалистов, которые хорошо разбираются в области таких причин и факторов).

5. Разработка и реализация программы развития корпоративной культуры (на примере решения проблемы повышения преданности работников своей корпорации).

Существуют полезные рекомендации по завоеванию преданности работников:

- на стадии планирования потребности фирмы в персонале – предпочтение внутреннему рынку труда, то есть первоочередное внимание своим работникам, продвижению изнутри;
- на стадии найма – ценностная ориентация, то есть включение в беседы по отбору кандидатов вопросов, связанных с идеологией, ценностями, культурой корпорации, и рассмотрение степени их приемлемости для кандидата;
- на стадии профессиональной ориентации – социальная ориентация как первый шаг процесса отождествления целей работника с целями корпорации;
- на стадии управления производительностью и качеством – использование возможностей для обогащения труда, повышения уровня самостоятельности и ответственности рабочих групп, информированности работников о происходящем в корпорации, общения работников с высшим руководством;
- на стадии управления карьерой – использование карьероориентированной оценки результатов труда, системы регистрации продвижений, открытой информации о вакансиях, направленность на развитие работников, актуализацию их потенциала;
- система вознаграждений, ориентированная на восприятие работников как партнеров: участие в прибылях, продажа акций корпо-

рации ее работникам по льготной цене, доверие при учете рабочего времени;

- предоставление льгот для получения образования работником, а также удовлетворения многих жизненных потребностей;
- обеспечение безопасности труда;
- гарантии справедливости при решении проблем, эффективная обратная связь в системе «работник – руководство»;
- основа философии, которая способствует завоеванию преданности работников корпорации: «люди – главное».

ЛИТЕРАТУРА

1. Камерон, К. Диагностика и изменение корпоративной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001.
2. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М.: Эком, 1992.
3. Спивак, В.А. Корпоративная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001.
4. Управление персоналом / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2002.
5. Шейн, Э.Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002.

1. Основные понятия консалтинга. Методологические основы консалтингового сервиса.
2. Технологии поиска и подбора персонала. Методы оценки кандидатов.
3. Оценка использования персонала организации. Адаптация.
4. Управление мотивацией. Построение системы мотивации в современных организациях.
5. Обучение и развитие персонала в организациях.

1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ КОНСАЛТИНГА.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНСАЛТИНГОВОГО СЕРВИСА

Консалтинг (англ. consulting – консультирование) – вид услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. В общем случае консалтинговая деятельность включает анализ существующих бизнес-процессов клиента, обоснование перспектив развития и использования научно-технических, организационных и экономических инноваций с учетом предметной области и особенностей бизнеса клиента. Выражаясь простым языком, консалтинговая компания (консалтер), берет на себя обязательства увеличить прибыль клиента на n процентов за определенный период. Для этого, как правило, консалтеру делегируются широкие полномочия, вплоть до включения в руководство компании-клиента специалиста-консалтера с правом принятия стратегических решений.

Виды консалтинговых услуг:

- Кадровый консалтинг.
- Управленческий консалтинг.
- Административный консалтинг.
- Финансовый консалтинг.
- Маркетинговый консалтинг.
- Производственный консалтинг.

- IT-консалтинг.
- Юридический консалтинг.
- Специализированный консалтинг.

Требования, предъявляемые к консалтинговой компании

Деятельность консультанта или консалтинговой фирмы должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие:

- Консультант (он же консалтер) обязан владеть отработанной технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическим планированием, использованием информационных систем, а также методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и т. п.
- Консультант (либо консалтинговая компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, от традиций, неписаных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.
- Консалтинговая компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.
- Консультант (либо консалтинговая компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.
- С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консалтинговая компания) должен работать со многими клиентами.
- Консультант (либо консалтинговая компания) должен оказывать обучающее воздействие на клиентов.

Кадровый консалтинг – это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами. Кадровый консалтинг предусматривает решение следующего спектра задач:

Подбор персонала: анализ потребности в кадрах, определение должностных обязанностей, определение источников поступления кандидатов, технологии отбора кадров.

Адаптация новых сотрудников: профессиональная и социально-психологическая адаптация. Создание адаптационной программы.

Мотивация персонала: Мотивация персонала – один из способов повышения производительности труда. Вопросы формирования мотивации к труду.

Оценка персонала: оценка подразумевает наличие критериев оценки (шкалы, компетенции) и идеального «портрета» сотрудника, описанного в терминах критериев.

Обучение и развитие персонала: определение потребностей в развитии персонала, разработка системы обучения, проведение учебных мероприятий, оценка эффективности обучения.

Система оплаты труда: принципы построения, традиционные и нетрадиционные системы стимулирования.

Корпоративная культура: совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, показавшие свою эффективность и разделяемые большинством членов организации.

Кадровое делопроизводство: разработка и ведение документации связанной с управлением персоналом, движением кадров и кадровым учетом, а также учетом рабочего времени и расчетов с персоналом.

Трудовое право: совокупность правовых норм, регулирующих трудовые отношения работников и работодателей, а также тесно связанные с ними иные отношения.

Безопасность: оценка надежности персонала и партнеров, технология хранения коммерческой тайны.

В следующих разделах мы рассмотрим некоторые из этих вопросов, а начнем с подбора персонала.

2. ТЕХНОЛОГИИ ПОИСКА И ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА. МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КАНДИДАТОВ

В прошлом подбор персонала считался достаточно простым делом. Начальник лично беседовал с желающими и принимал решение, руководствуясь своей интуицией (или рекомендацией вышестоящего начальства). Начиная с 60-х годов XX века создава-

лись различные формы и методы этой процедуры. Сегодня работодатели в поисках наиболее квалифицированных и подходящих для их компании сотрудников проявляют немалую изобретательность. Такая необходимость связана с тем, что правильный выбор кандидата может помочь в увеличении производительности, прибыли и повышении лояльности сотрудников. Неправильный выбор обычно сказывается на большой текучести персонала или недостаточной компетенции сотрудников.

Процесс подбора и найма персонала состоит из ряда важных этапов:

Анализ потребности в кадрах. Прежде чем предпринять какие-либо действия по набору кадров, необходимо ответить на следующие вопросы: Есть ли уверенность, что нужна замена? Действительно ли требуется еще один человек? Нужно ли искать кого-либо за пределами организации? Есть ли какие-либо альтернативы выполнения этой работы?

Организационные консультанты по кадрам говорят, что они, как правило, могут сократить штат в крупных управленческих отделах на 10–15 % без ущерба для эффективности труда. И зачастую они правы, то есть надо тщательно рассмотреть каждый вопрос о замещении или привлечении дополнительных кадров и убедиться, что этот запрос обоснован.

Определение требований к кандидатам. Чтобы четко представлять, какой работник необходим на открытую вакансию, надлежит рассмотреть потребности компании и разработать модель рабочего места будущего специалиста. Существует много методик осуществления этой деятельности. Модель рабочего места включает в себя элементы, представляющие собой качественные и количественные характеристики:

- кадровые данные (возраст, образование);
- опыт работника;
- профессиональные знания, умения;
- личностные качества (коммуникабельность, мобильность, стрессоустойчивость, переключаемость, толерантность, стремление к профессиональному росту и др.);
- здоровье и работоспособность (физическая подготовка, внешность, хронические заболевания и др.);

- уровень квалификации;
- служебная карьера;
- вредные привычки и недостатки;
- организация труда (готовность работать ненормированный рабочий день, без выходных в случае необходимости и др.);
- оплата труда, социальные блага, социальные гарантии.

Развернутые характеристики позволяют сформулировать минимальные и максимальные требования к будущему работнику.

Работодателю следует согласовать свои требования с предложением. Чаще всего остаются не закрытыми те вакансии, по которым не совпадают уровень требований компании к специалисту с уровнем оплаты труда, социальной защищенности, известностью компании и других условий.

Поиск. Перечислим основные способы поиска кандидатов.

Использование собственного банка данных. Как правило, у опытного менеджера по персоналу формируется собственная база данных о кандидатах, и при поиске специалиста, прежде всего, просматривается именно она. Преимущество данного способа поиска в его автономности и отсутствии дополнительных материальных затрат. К недостаткам относится ограниченность базы данных, обычно у одного специалиста она небольшая. К тому же потенциальный кандидат мог уже найти работу.

Поиск в кадровых базах данных (на сайтах) Интернета.

Подача объявления о вакансии в СМИ: помещение в газете, журнале, на радио, телевидении (местный канал).

Обращение в районные центры занятости. Районные центры занятости могут оказать помощь в подборе квалифицированных работников, занесенных в банк данных, подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров и высвобождаемых единиц, а также размещении в СМИ сведений о потребности предприятия в кадрах.

Обращение в рекрутинговые, кадровые агентства. Важно, чтобы сотрудники кадровых агентств имели свои приемы выяснения потребностей клиента, поскольку зачастую заказчик или сам не очень хорошо представляет, кто ему нужен, или не может толком объяснить.

Иногда может быть эффективным обращение в разные агентства, поскольку одни сильны, к примеру, в поиске на секретар-

ские позиции, другие – на технические (например, специалистов IT и др.) а третьи – на руководящие должности. Для правильной постановки задачи агентству необходимо дать подробный профессиональный портрет нужного работника и ознакомить агентство с корпоративными требованиями предприятия. Важно расставить приоритеты в своих требованиях к кандидату: например, обязательно отличное знание иностранного языка, а возрастные «рамки» могут быть пересмотрены.

Распространение объявлений о вакансии по почтовым ящикам и на улицах. Такой способ поиска оказывается наиболее результативным при закрытии вакансий, не требующих высокой квалификации, и при поиске кандидатов на не «ключевые» позиции в фирме.

Заявки на выпускников учебных заведений. Некоторые компании предпочитают выращивать кадры из выпускников вузов, вкладывая в них средства, знания, время. Это зачастую оправдывает себя, поскольку молодые люди гибко воспринимают корпоративную культуру, энергичны, креативны, кроме того, стоимость их работы дешевле. Однако возможны и неудачи, в частности может быть и такая ситуация: вырастили хорошего специалиста, затратив на его обучение силы и средства, а он, набравшись опыта и осознав себя как профессионала, ушел в другую организацию.

Информирование знакомых о вакансиях. Основная привлекательность рекрутинга по рекомендациям в том, что данная технология позволяет «достучаться» до пассивных кандидатов, которые не находятся в активном поиске работы, но чаще всего являются наиболее ценными кадрами для компаний. Также у работодателя появляется возможность более личностного поиска кандидатов, так как помимо официального, сухого резюме, они получают «живую» рекомендацию о потенциальном кандидате.

Недостаток способа – в ограниченности выбора, поскольку вряд ли у каждого есть много ищущих работу знакомых, к тому же профессионалов в нужной области.

«Лизинг» персонала. Компании используют различные методы сокращения издержек на персонал, стремясь при этом поддерживать максимально высокое качество работы сотрудников. Рекрутинговые агентства предлагают сравнительно новую услугу – «ли-

зинг» персонала, хотя с юридической точки зрения данный термин некорректен.

Рекрутинговое агентство заключает трудовой договор с работником от своего имени, а потом направляет его на работу в какую-либо компанию. Это может оформляться, например, как служебная командировка. «Лизинг» позволяет контролировать бюджет компании и регулировать штатное расписание (особенно когда установлены их жесткие ограничения). Рекрутинговая компания может взять на себя зачисление работника в свой штат и оформление с ним трудовых отношений, ведение трудовой книжки, расчет и выплату зарплаты, расчеты с фондами. Дополнением к этому комплексу могут быть страхование жизни и здоровья сотрудника, предоставление временного персонала на сроки отпусков и болезней штатных работников и другие услуги. Кроме того, «лизинг» персонала позволяет компаниям в лице агентства иметь квалифицированного посредника в отношениях с трудовыми и налоговыми инспекциями.

Участие в ярмарках вакансий. Данный способ подбора кандидатов практикуется, как правило, в крупных городах.

Учет возможностей карьерного роста собственных работников. Работники, которые в свое время находили возможность развиваться профессионально, как правило, имеют больше шансов занять новые, интересующие их должности. С ними обсуждаются индивидуальные задачи и перспективы роста, определяются критерии оценки карьерного продвижения и его предположительные сроки. В случае открытия вакансии на новую должность они участвуют в конкурсе наряду с кандидатами со стороны.

Отбор. В настоящее время используются различные формы и методы отбора персонала, нацеленные на повышение эффективности и освобождение от субъективных оценок. Данную работу можно сравнить со ступенчатой системой. На каждой из этих ступеней часть претендентов отсеивается, другие отказываются сами. Организации реализуют эту процедуру в различном объеме, исключая или добавляя какие-либо методы.

Анализ резюме. Существует общепринятая структура резюме, где информация излагается в определенной последовательности и включает в себя личные сведения аппликанта, информацию об образовании и трудовом опыте.

При анализе резюме обращается внимание на хронологический порядок мест работы, на пробелы при смене рабочих мест, также учитывается частота увольнений и то, в какой мере смена рабочего места вела к подъему или спуску по служебной лестнице. Считается, что в молодые годы смена рабочего места имеет другое значение, нежели позднее. У молодых кандидатов частые перемены рабочего места должны быть расценены скорее положительно, так как в основе их лежат мобильность, стремление к лучшей организации, гибкость. У кандидатов постарше смена рабочего места должна быть обсуждена в ходе беседы. Учитывается еще и то, что изменение профессии служит повышению практического опыта данного кандидата.

Некоторые сведения о претенденте также можно прочесть между строк резюме. *Вряд ли, к примеру, безграмотное форматирование позволит поверить в отличное владение текстовым редактором Word, в то время как таковое заявлено в резюме.* Причиной курьезов может стать и невнимательность кандидата, однако считается, что если человек безответственно отнесся к продаже себя, то нет гарантий, что он будет ответственно относиться к работе. Возможна также и элементарная безграмотность.

Приведенные ниже цитаты из реальных резюме [источник jobs.tut.by]:

- «Вредных привычек нет (не курю, не женат)».
- «Презентация продукции (показ клиенту, что окно, которое продается, является наилучшим средством для достижения клиентом желаемого будущего)».
- «Резюме заместитель управляющего».

На умение понимать ситуацию и соответствовать ей могут указывать используемые e-mail и фотография кандидата. Сомнительными для деловой переписки представляются подобные адреса [источник jobs.tut.by]: babochka (директор по продажам); tatamiamia (гл. бух.); kotiktimka (прораб) playboy69 (менеджер). Неуместными являются свадебные, с отдыха и застольные фото.

Достоверность и обоснованность выбора психологических тестов при отборе персонала

Люди различаются своими чертами, склонностями и способностями, и эти отличия могут влиять на успешность человека в оп-

ределенной профессии. Одним из способов уяснить, окажется ли претендент соответствующим всем требованиям, и выбрать наиболее подходящего из группы кандидатов является тестирование заявителей.

Чтобы эти методы отбора оказались результативными, они должны быть достаточно достоверными. *Достоверность* метода отбора характеризует его неподверженность систематическим ошибкам при измерениях, то есть его состоятельность при различных условиях.

Помимо достоверности оценок необходимо учитывать *обоснованность* принятых критериев отбора. Под обоснованностью здесь понимается то, с какой степенью точности данный результат, метод или критерий «предсказывает» будущую результативность тестируемого человека. Обоснованность методов относится к выводам, сделанным на основе той или иной процедуры, а не к самой процедуре. То есть кандидат, набравший максимальное число баллов, будет выполнять эту работу лучше всех, а кандидат, набравший наименьшее число баллов, будет делать это хуже всех.

Такую высокую обоснованность имеют мало тестов, большинство являются только умеренными предсказателями успеха в профессии. Дантист должен обладать ловкостью рук, следовательно, провалив такой тест, невозможно быть успешным в стоматологии, тем не менее, стоматология также требует академического интеллекта и личных характеристик, которые заставляли бы клиентов возвращаться.

В настоящее время можно говорить о существовании во многих организациях *оценочного пакета* со стандартным набором ситуационных заданий и психологических тестов, предназначенных для определения важных показателей кандидатов на рассматриваемые позиции.

Интервью как предсказатель эффективности работы

Интервью может быть важной частью процесса отбора, если работодатель придерживается вопросов, которые обнаруживают существенную для рабочих обязанностей информацию, использует структурированный формат беседы. Интервьюеру нужно определить:

- достаточно ли квалифицирован кандидат для данной работы;
- желает ли он выполнять ее при существующих условиях;
- о продолжительности будущей работы в организации;
- возможность продвижения по служебной лестнице;
- совершенствование профессии кандидата;
- мнение относительно сверхурочной работы, командировок, замещения других работников и других возможных специфических особенностей предстоящей деятельности;
- является ли этот кандидат самым подходящим из всех остальных.

При недостаточной квалификации человека, проводящего беседу, она может оказаться малоэффективной и даже повлечь за собой судебное разбирательство.

В некоторых случаях, когда интервьюер сильно углубляется в такие аспекты жизни кандидата, которые не имеют связи с работой, оно может нести дискриминационный характер. Чтобы предотвратить такое «прощупывание», например, в Вашингтоне государственная комиссия человеческих отношений вынесла решение о том, что вопросы об арестах, гражданстве, личной информации (такой как материальное положение, зарплата супруга, беременность, дети, договоренности об уходе за детьми и т. п.), не могут быть использованы в рабочем интервью.

Проверки рекомендаций и послужного списка

Речь идет о рекомендациях, которые дает предыдущий работодатель на новое место работы. В тех случаях, когда заявитель получает отзыв лично для передачи по месту запроса, объективность оценки не может быть гарантирована, так как многие люди не хотят писать свое истинное мнение о человеке, который может это прочесть. Поэтому в последнее время чаще практикуются специальные запросы, в которых прежнего работодателя просят оценить кандидата по определенному перечню качеств. Еще более распространены телефонные звонки предыдущему начальнику для обмена мнениями и обсуждения интересующих вопросов.

Найм и проверка в период испытательного срока. Полезным оказывается испытательный срок, назначенный претенденту в рамках, установленных трудовым законодательством. За это вре-

мя предоставляется возможность способом естественного наблюдения выяснить деловые качества работника и сделать окончательное заключение о его пригодности. Поскольку этот период относительно небольшой, изучение работоспособности должно протекать активно и целенаправленно. В течение испытательного срока решаются задачи не только познания особенностей работника, а также он сам получает возможность оценить предстоящую деятельность и адаптироваться в среде персонала организации.

Перед окончанием обозначенного периода непосредственный руководитель должен дать оценку работнику для кадровых подразделений и объявить свое заключение о дальнейшем его использовании самому работнику.

3. ОЦЕНКА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ. АДАПТАЦИЯ

За юридическим понятием «испытательный срок» скрывается психологическое понятие «адаптация». Данный процесс включает в себя два аспекта: профессиональная адаптация и социально-психологическая.

Профессиональная адаптация выражается в определенном уровне овладения квалификационными навыками и умениями, в формировании некоторых профессионально необходимых качеств личности, в развитии устойчивого положительного отношения работника к своей деятельности.

Социально-психологическая адаптация заключается в освоении социально-психологических особенностей организации, вхождений в сложившуюся в нем систему отношений, позитивном взаимодействии с его членами. Это включение работника в систему взаимоотношений компании с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.

Адаптация персонала – это процесс приспособления коллектива к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды организации.

Профессиональная адаптация играет большую роль в ситуации вхождения в организацию молодого специалиста, она происходит более сглажено, поскольку, главным образом осуществляется осво-

ение квалификационных навыков и рабочих отношений. Межличностные отношения формируются здесь, в большинстве случаев, под влиянием опеки и обучения новичка опытными сотрудниками.

Когда же на новое место приходит опытный специалист, социально-психологическая адаптация имеет большее значение, чем профессиональная, поскольку нормы, ценности, система деловых и личностных взаимоотношений в новой команде накладываются на предыдущий опыт человека, и ему приходится зачастую «ломать» уже существующие стереотипы взаимоотношений в коллективе.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда, усвоении социальной информации и ее практической реализации, росте всех видов активности, удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности, совмещении собственных интересов с интересами компании.

Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может значительно способствовать снятию проблем, возникающих в начале работы. Хорошая программа адаптации и ориентации имеет следующие качества: она тщательно спланирована, ее содержание совершенно ясно, роли участников процесса четко определены.

Следующая последовательность действий в ходе создания и реализации программы адаптации поможет повысить эффективность работы компании:

1. Составить список сотрудников, которые войдут в рабочую группу по разработке и внедрению программы адаптации. Целесообразно включить в эту группу линейных руководителей и специалистов отдела кадров.

2. Описать результаты, которые необходимо достичь с помощью программы адаптации. Четкие формулировки помогут линейным руководителям понять цели программы.

3. Классифицировать новых работников по группам. Определить требования к программам адаптации для каждой группы.

4. Составить список вопросов, обычно возникающих у новых работников.

5. Написать перечень действий нового работника во время испытательного срока, а также список необходимых ему сведений.

6. Разработать программу первого дня сотрудника.
 7. Спланировать экскурсии по организации, их содержание, время. Назначить ответственного за их проведение.
 8. Определить, каким образом будет представлен новый сотрудник остальным членам коллектива, что следует сказать (написать) о нем.
 9. Подготовить комплект печатных материалов с информацией о компании (миссия, история компании; корпоративная культура, организационная структура, должностная инструкция; техника безопасности; список сотрудников с указанием должности, список ответов на наиболее стандартные вопросы новичков и др.).
 10. Определить необходимость специальных учебных мероприятий по освоению новым сотрудником своих должностных обязанностей.
 11. Установить критерии успешности прохождения испытательного срока, варианты его досрочного прекращения.
 12. Обозначить форму предоставления обратной связи от нового сотрудника и его наставника о ходе адаптационного периода.
 13. Разработать систему подведения итогов испытательного срока и перевода сотрудника в основной штат.
- Взаимодействие заказчика с консалтинговой компанией имеет следующую последовательность:*
- 1) сбор информации о Компании, необходимой для создания программы;
 - 2) подготовка адаптационного пакета;
 - 3) одобрение сценария программы руководством Компании;
 - 4) передача адаптационной программы.
- Критерии адаптации персонала.* Вопросы адаптации можно сформулировать следующими критериями, указывающими на эффективность ориентационной программы:

Знания.

В результате ориентации новый работник должен быть в состоянии:

- сформулировать миссию организации;
- изложить историю организации;

- описать позицию компании в отрасли;
- перечислить основные продукты и услуги;
- описать основной производственный процесс или процесс предоставления услуг;
- описать взаимодействие основных отделов при достижении целей организации;
- владеть основными процедурами фирмы;
- описать важность своей должностной позиции и ее влияние на работу других;
- начертить расположение основных цехов и / или отделов фирмы;
- описать систему гарантий и компенсаций фирмы;
- перечислить источники информации по указанным выше 10 пунктам.

Навыки.

Ориентация предоставит новому работнику возможность:

- освоить процедуры охраны труда и техники безопасности;
- получить практические навыки по использованию средств противопожарной защиты;
- освоить правила оказания первой медицинской помощи пострадавшим;
- освоить процедуры обработки необходимой документации;
- научиться заполнять свой табель учета рабочего времени или отбивать тайм-карту;
- интерпретировать листок оплаты труда;
- научиться правильно использовать оборудование и инструменты, включая офисное оборудование.

Психологические характеристики.

Ориентация должна помогать новому работнику:

- чувствовать себя комфортно и быть частью организации;
- произвести хорошее впечатление на компанию;
- принять цели организации, поддерживать ее миссию, философию ведения бизнеса, особенно в части обслуживания клиентов;
- стремиться работать наилучшим образом;
- стремиться к обучению и улучшению качества труда.

4. УПРАВЛЕНИЕ МОТИВАЦИЕЙ. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Результаты, достигнутые людьми в процессе работы, зависят не только от знаний, навыков и способностей этих людей. Эффективная деятельность возможна лишь при наличии у работников соответствующей мотивации, то есть желания работать. Позитивная мотивация активизирует способности человека, освобождает его потенциал. Негативная мотивация тормозит проявление способностей, препятствует достижению целей деятельности.

Разработка системы мотивации – одна из наиболее востребованных сегодня консалтинговых услуг. Над разрешением этих задач работают специалисты в области экономики, социологии, психологии и др. Такая широкая включенность специалистов обусловлена тем, что проблемы мотивации интересуют как нанимателей, так и нанимаемых. Одна из причин по своей сути гуманитарная: так как многие проводят значительную часть своей жизни на работе, понятно, что для нас важно, проводим ли мы это время в удовлетворительной и дающей возможность реализоваться обстановке. Другая причина практическая – чувства людей по отношению к их работе влияют на то, как долго рабочие остаются с компанией, насколько надежно они выполняют свои обязанности и насколько они творческие в своей работе.

За рубежом проблемами формирования мотивации к труду занимаются достаточно давно, о чем свидетельствует в первую очередь возникновение множества теорий. Особенностью вопроса о теориях мотивации является то, что до сегодняшнего дня ни одна из теорий не устарела, не потеряла своей актуальности, однако, несмотря на это, разрабатываются новые теории.

В настоящее время в Беларуси большинство управленцев пытаются сами выработать для себя собственную программу, скопировав при этом известные методы мотивации персонала. Руководители вынуждены обладать значительной интуицией для того, чтобы разработать конкретные приемы, однако применение их не всегда является залогом успеха. Порой тратятся большие средства для внедрения весомых мотивационных установок на фирме, а в результате получают малую отдачу.

Можно заметить, что большинство менеджеров, как правило, выбирают наиболее простые способы работы с персоналом – система материального стимулирования плюс контроль. Но идея оплаты труда пропорционально вкладу сотрудника была предложена еще в 1900 году «Школой научного управления» Тейлора. Повышение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода, было впечатляющим. Однако с тех пор жизнь нанимаемых работников значительно изменилась в лучшую сторону и все более понятно, что материальная стимуляция не всегда заставляет человека трудиться усерднее.

Представители школы «человеческих отношений» (М.П. Фоллетт, Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и др.) предлагали методы активизации деятельности работников с помощью улучшения социальной атмосферы на предприятиях. Эксперименты, проводимые Э. Мэйо в 1927 г., ярко иллюстрирует влияние чувств и установок работников на результаты труда. Вне зависимости от того, как манипулировали исследователи рабочими условиями, продуктивность увеличивалась после каждого вмешательства. Эта реакция стала известна как «эффект Хоторна».

Современные психологические теории мотивации труда возникли в 1940-х гг. и продолжают развиваться в настоящее время. Большой вклад в разработку данной проблемы внес А. Маслоу, создав иерархическую пирамиду потребностей. Несмотря на критику со стороны исследователей, его научные выводы послужили отправной точкой для множества разработок и концепций. Идеи Маслоу получили дальнейшее рассмотрение в трудах К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Д. МакКлелланда.

Разработкой моделей мотивации с учетом различных особенностей человека занимался Д. Макгрегор, чья теория (теория «ХУ») получила дальнейшее развитие в трудах У. Оучи, В. Зигерта, Л. Ланка и др.

Необходимо отметить, что значительный вклад внесли исследователи: В. Врум; К. Арджирис; Э. Лоулер, Л. Портер, Д. Аткинсон, С. Адаме, Б. Скиннер, Э. Локк и др.

Среди отечественных теорий большой интерес представляет концепция «устойчивого мотивационного ядра», предложенная В.А. Ядовым и А.Г. Здравомысловым. В.А. Ядову принадлежит

также диспозиционная теория саморегуляции социального поведения личности. Изучением трудовой мотивации занимались также В.Г. Подмарков, И.Ф. Беляева, М.И. Круглов и др.

Социально-философские аспекты мотивации труда были рассмотрены в трудах И.И. Чангли, Ж.Т. Тощенко и др.

В последние годы появились работы зарубежных и отечественных ученых, представляющих новые подходы к исследованию роли мотивационной составляющей как основы современного социального управления. Достойное место среди этих исследователей занимают П.Ф. Друкер, В.И. Герчиков, В.С. Магун, Э.А. Уткин и др.

Несмотря на представленный круг теоретических и эмпирических изысканий из-за огромного числа аспектов, воздействующих на мотивацию, ни одна из теорий в настоящее время не способна объяснить их всех. Исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации сотрудника на рабочем месте. Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Они используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к труду.

Знание основ психологического поведения человека в социуме дает возможность получить представление о методах воздействия на мотивацию персонала, о путях усиления трудовой мотивации.

Глубокое понимание проблемы трудовой мотивации и факторов, оказывающих на нее влияние, поможет правильно оценить общие потребности, которые могут быть удовлетворены отдельно взятой организацией, способной создать внутреннюю мотивацию у сотрудников, ощущение личного вклада, чувство сопричастности, вызывающее глубокое психологическое удовлетворение.

5. ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Разработка и реализация системы обучения персонала состоит из следующих шагов:

1. Определить: потребности персонала в обучении, уровень профессионального и личностного развития сотрудников, целесообразность обучения тех или иных сотрудников.

2. Разработать: систему учебных мероприятий, включающих контроль за усвоением знаний и формированием навыков, систему поддержки результатов обучения.

3. Включить систему обучения в систему мотивирования / стимулирования персонала.

4. Организовать обучающие мероприятия (лекции, семинары, тренинги, рабочие группы и т. д.), адаптированные к потребностям и особенностям вашей компании.

5. Получить «обратную связь» по результатам обучения.

Оценка потребности в обучении

Планирование программ подготовки – составная часть общего планирования трудовых ресурсов наряду с расчетом потребности в персонале, составлением планов набора, планированием карьеры.

В целях определения потребности в обучении и планировании образования целесообразно:

- использовать результаты оценки труда и персонала, выявляющие проблемы, с которыми сталкиваются работники;
- анализировать план технического обновления;
- оценивать специфику общих программ подготовки, которую проходят студенты колледжей и университетов, приходящих на работу в организацию;
- диагностировать средний уровень подготовленности новых сотрудников.

Консультационная работа во внутрифирменном обучении представлена двумя основными подходами: экспертным и процессуальным.

Экспертный подход предполагает возможность подготовки программы развития на базе знаний и опыта консалтера. В его задачи входит проведение диагностики и подготовка плана изменения ситуации. Консультант в рамках такого подхода выступает как носитель экспертного знания, которое может быть применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Как правило, такой специалист может работать достаточно независимо от персонала, в основном ориентируясь на нормы, сложившиеся в той или иной сфере профессиональной деятельности.

В экспертном консультировании программа обучения должна снабдить слушателей знаниями о типичных проблемах, с которыми они могут столкнуться в профессиональной деятельности, нормах их решения, то есть целью является передача знаний.

Процессуальный подход предполагает возможность подготовки программы развития только в процессе совместной работы с персоналом компании. Здесь большое внимание уделяется не только диагностике ситуации, но и существующей корпоративной культуре, специфике норм и требований к персоналу, традициям, ценностям и самой истории фирмы. В рамках данного подхода проект предполагаемых действий может быть создан и, главное, реализован только при участии управленческого состава организации. Естественно, что к персоналу предъявляются дополнительные требования, связанные в первую очередь с ориентацией на партнерское взаимодействие с консалтером и возможностью активного участия в консультационном процессе.

В процессуальном консультировании у слушателей кроме набора профессиональных знаний должна сформироваться установка на изменение, овладения новыми формами индивидуального поведения и развития способов групповой деятельности, то есть целью является не столько передача знаний, сколько формирование ориентации на изменение индивидуального и группового поведения.

Выбор метода обучения

Одна из основных проблем, возникающих при разработке обучения, – проблема выбора метода, при помощи которого передается информация участникам.

Методы обучения можно разделить на 2 основные категории: обучение на рабочем месте и обучение вне рабочего места.

Обучение на рабочем месте отличается своей практической направленностью, непосредственной связью с производственными функциями сотрудника, предоставляет, как правило, значительные возможности для повторения и закрепления вновь изученного.

Инструктаж представляет собой разъяснение и демонстрацию приемов работы непосредственно на рабочем месте и может проводиться как сотрудником, давно выполняющим данные функ-

ции, так и специально установленным инструктором. Инструктаж, как правило, ограничен во времени, ориентирован на освоение конкретных операций или процедур, входящих в круг профессиональных обязанностей учащегося.

Ротация представляет собой метод самостоятельной подготовки, при которой сотрудник временно перемещается на другую должность с целью приобретения новых навыков. Ротация широко применяется предприятиями, требующими от работников polyvalentной квалификации, то есть владения несколькими профессиями. Помимо чисто учебного эффекта ротация оказывает положительное влияние на мотивацию сотрудника, помогает преодолеть стресс, вызываемый однообразными производственными функциями, расширяет социальные контакты на рабочем месте.

Внутрифирменное обучение – особая схема организации подготовки взрослых. Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

Наставничество является традиционным методом обучения, особенно распространенным там, где практический опыт играет исключительную роль в подготовке специалистов. Данный метод требует компетенции и особого склада характера наставника, которым практически невозможно стать по распоряжению сверху.

Обучение вне рабочего места дает учащемуся возможность абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения. Такая практика способствует формированию принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций.

С первых дней существования просвещения и до сегодняшнего дня сложились и получили широкое распространение в общем *три формы взаимодействия* преподавателя и учащихся.

- *Пассивная форма* – педагог является основным действующим лицом и управляющим ходом занятия, а учащиеся выступают в роли пассивных слушателей.

Наиболее известным методом пассивной формы взаимодействия является лекция. Несмотря на видимые плюсы – изложение большого объема учебного материала в короткий срок и возмож-

ность расстановки необходимых акцентов, такой метод не всегда продуктивен, так как практически отсутствует обратная связь: преподаватель не контролирует степень усвоения материала, в связи с этим не может внести коррективы в ход обучения.

- *Активная форма* – преподаватель и учащиеся взаимодействуют друг с другом в ходе занятия. Если пассивные методы предполагали авторитарный стиль взаимодействия, то активные больше предполагают демократический стиль. Ярким примером методов активного взаимодействия могут быть написание эссе, видеотренинг, мозговой штурм.

Многие между активной и интерактивной формой проведения ставят знак равенства, однако, несмотря на общность, они имеют различия.

- *Интерактивная форма* в отличие от активной ориентирована на более широкое взаимодействие учащихся не только с преподавателем, но и друг с другом.

Способы участия преподавателя могут быть самыми разнообразными, но не навязыванием своего мнения. Управление ходом дискуссий происходит через постановку проблемных вопросов, требующих продуктивного мышления, творческого поиска истины.

Из наиболее популярных методов делового обучения, интерактивной формы взаимодействия, можно назвать: творческие задания, работа в малых группах, кейс-стади, дискуссия, организационные, ролевые, деловые и имитационные игры (игровое моделирование).

В распоряжении бизнес-тренера имеется множество способов подачи материала. Подобно тому, как разные дороги ведут к одному пункту назначения, существует ряд различных подходов, способствующих достижению целей просвещения. Использование разнообразных техник не только способствует сохранению внимания и работоспособности группы, но и отражает реальные жизненные ситуации, в которых может возникнуть необходимость одновременного использования нескольких моделей поведения.

Система внутрифирменной подготовки может быть эффективной только в том случае, если будет проанализировано существующее положение, оценена перспектива и сформирован образ желаемого будущего, спрогнозированы изменения, подготовлены проекты изменения, определены сроки и затраты.

Оценка учебных программ

Оценивая учебную программу, необходимо определить:

Во-первых – является ли данная форма подготовки эффективной и какую пользу от просвещения работников получает организация. Необходимо выяснить, в какой степени в итоге были достигнуты цели обучения. Программа, не позволяющая достичь требуемого уровня знаний, рабочих показателей, добиться изменения навыков или установок в нужном направлении, должна быть изменена или заменена другой.

Во-вторых необходимо убедиться в том, что изменения произошли именно в результате обучения. Для этого необходимо сравнить профессиональную эффективность работников до и после подготовки и сопоставить эти показатели с производственными показателями работников, не участвовавших в проекте.

На сегодняшний день исходной для построения многих систем оценки эффективности обучения является модель Киркпатрика (Donald Kirkpatrick), предложенная автором еще в 1959 году. Исследователь выделяет четыре уровня оценки.

1 уровень. Реакция (как участники тренинга оценивают свою программу обучения).

Мотивация к обучению является критическим фактором его успешности – люди учатся лучше, когда они позитивно относятся к целям и к самой ситуации образования, а также к тренеру. На этом уровне фиксируются субъективные мнения, суждения и оценки участников тренинга. Оцениваться может как тренинг в целом, так и его отдельные части или аспекты.

Наиболее распространенный способ получения обратной связи от группы – анкетирование. Также можно использовать такие способы фиксации оценок участников, как ведение дневников, написание эссе, коллаж, мишень или «дартс» проведение группового обсуждения или итогового занятия по завершении тренинга. Информация, полученная с помощью таких методов, менее структурирована и стандартизована, ее сложнее обрабатывать. Эти методы требуют квалифицированной интерпретации собранных данных.

Главное, что нас интересует на этом уровне (при любых способах оценки), – эмоциональное состояние участников, интерес,

внимание, их мнение о качестве тренинга (полезность, уровень сложности материала и упражнений).

2 уровень. Усвоение (какие знания, навыки или установки были приобретены во время тренинга).

На уровне усвоения оценивается, насколько усовершенствовались знания, развились умения и изменились установки участников, что они смогут использовать на своем рабочем месте. Оценить произошедшие изменения можно только в сравнении с исходным уровнем знаний, умений и установок (или с принятыми корпоративными стандартами). Поэтому так важно еще на этапе подготовки программы тренинга параллельно разработать и четкие методики измерения результатов:

- Какие знания приобрели участники?
- Какие умения были улучшены (или какие новые сформированы)?
- Какие установки изменились?

На этом этапе традиционно используются такие методы оценки, как профессиональные и поведенческие тесты, тематические опросники, контрольные упражнения, наблюдение и т. д. Оценивать прогресс участников в результате подготовки необходимо индивидуально, прогресс общегрупповой работы (при необходимости) оценивается дополнительно, например, если тренинг проводился для проектной группы.

Результаты оценки на этом этапе на самом деле важнее для тренера, чем для участников, поскольку он может понять, насколько эффективной оказалась выбранная стратегия и методы преподавания.

3 уровень. Поведение (как участники воплощают приобретенные знания и навыки в процессе работы).

Говоря о «поведении», Киркпатрик прежде всего имел в виду результаты поведения на рабочем месте. Поэтому на данном уровне важно оценить практические результаты тренинга: используются / реализуются ли приобретенные участниками знания, умения и установки в рабочих ситуациях (в отличие от учебных) и насколько успешно.

Оценить изменения рабочего поведения «на глазок» – «иногда использует», «стал работать лучше / быстрее» и т. д., конечно, можно. Часто этим руководство и ограничивается, хотя такой «метод» мало что дает для оценки *эффективности* обучения. Но *полезную*

информацию можно получить, только используя четкие методы измерения. Как правило, они разрабатываются для каждого конкретного тренинга еще на этапе планирования его программы.

Для сравнения нового рабочего поведения с прежним (или с установленными корпоративными стандартами) используются как *формальные* методы (квалификационный экзамен, аттестация, выполнение контрольных заданий на рабочем месте), так и *неформальные* (структурированное наблюдение, ведение рабочих дневников и т. д.).

Подготовка сотрудников имеет смысл для организации лишь в том случае, если они в результате работают быстрее, качественнее, лучше. Этот вид оценки проводится только спустя некоторое время после завершения тренинга, когда участники смогут попрактиковаться в применении новых знаний и умений на рабочем месте. Оценку может проводить и тренер и тренинг-менеджер, также обязательно привлекают непосредственных руководителей, участников тренинга.

4 уровень. Результаты (какие результаты были достигнуты благодаря тренингу). Компания вкладывает деньги в образование своих сотрудников для того, чтобы провести определенные изменения: повысить производительность труда, снизить издержки, освоить новую продукцию, внедрить новое оборудование и технологии и т. п. Поэтому необходимо оценить влияние результатов обучения на деятельность всей организации. Это также финальная оценка тренинга в целом.

Для такой формы оценки используют различные бизнес-показатели (конечные, и промежуточные): увеличение продаж, сокращение издержек, текучести кадров и т. д. Оценить влияние результатов проекта на повышение эффективности организации в целом можно по различным направлениям:

- финансы;
- клиенты (маркетинговые показатели);
- внутренние аспекты (усовершенствование бизнес-процессов);
- обучение (трансформации корпоративной культуры, поддерживающие новые ценности – изменения, инновации, личностный рост).

Можно заметить, что по мере продвижения с первого по четвертый уровень, процесс оценки становится все более сложным

и затратным (с точки зрения и временных, и финансовых затрат). Чаще всего эффективность тренинга (и даже крупных корпоративных проектов) оценивается только на первом уровне. Это наиболее простой вид оценки, предоставляющий наименее ценную информацию. Измерение результатов на четвертом уровне – влияние на деятельность организации в целом – дает наиболее ценную информацию, но оно значительно труднее, поэтому используется реже.

При оценке эффективности тренинга необходимо иметь в виду еще один аспект этого вопроса. Хорошее первоначальное просвещение позволяет команде достаточно быстро достичь приемлемого уровня выполнения работы. Однако через некоторое время производственные показатели нередко начинают ухудшаться. Часто у сотрудников, прошедших подготовку, возникает чувство нереализованности своих возможностей и недовольство собой.

Причины таких негативных явлений, как правило, не связаны с тренингом, они лежат в сфере управления. Если на старом месте работы ничего не изменилось (ни организация деятельности, ни формы постановки задач, ни сферы ответственности, ни система стимулирования), работники не смогут применить там новые знания и навыки. Все это вызывает чувство неудовольствия, и сотрудник начинает негативно относиться не только к своим руководителям, но и к тем, кто его обучал.

Разового тренинга недостаточно для того, чтобы добиться устойчивых изменений в профессиональной деятельности или поведении сотрудников. Долгосрочный стабильный эффект дает только *систематическое* и *системное* обучение. Повысить эффективность тренинга могут специальные *программы закрепления навыков* (посттренингового сопровождения), помогающие отслеживать проявление новых форм поведения в реальных рабочих ситуациях, проводящие «точечное» дообучение тех, кому это необходимо.

Хорошо организованное внутреннее обучение позволяет провести диагностику сильных и слабых сторон компании, увидеть ее скрытые резервы и нереализованный пока потенциал сотрудников. Грамотно выстроенная система внутрикорпоративной подготовки (разработанная с учетом целей организации в целом, задач конкретного подразделения и потребностей личности) напрямую

влияет на успешность работы всей компании, улучшает ее финансовые результаты, наращивает конкурентоспособность. Она повышает мотивацию сотрудников, эффективность индивидуальной и групповой работы; позволяет новичкам ускорить адаптацию в организации, узнать специфику работы; зачисленным в кадровый резерв дает возможность быстрее приобрести навыки и знания, необходимые для продвижения.

ЛИТЕРАТУРА

1. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с.
2. Дональд, Л. Кирпатрик. Четыре ступеньки к успешному тренингу / Л. Кирпатрик Дональд. – М.: Эйч Ар Медиа, 2008. – 240 с.
3. Иванова, С. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час / С. Иванова. – 4-е изд. М.: Изд-во «Альпина» 2009. – 160 с.
4. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
5. Панина, Т.С. Современные способы активизации обучения / Т. С. Панина, Л. Н. Вавилова. М.: Изд. центр «Академия», 2008. – 176 с.
6. Эмси консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.emcon.ru/2031.html>. – Дата доступа: 25.03.2010.
7. GAAP.RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://gaap.ru/special/legal_notice.asp. – Дата доступа: 20.02.2010.
8. B2B Аутсорсинг: все услуги бизнеса для бизнеса Информационный специализированный интернет-портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.b2bos.ru/articles>. – Дата доступа: 15.01.2010.
9. HR 100 % Управление персоналом Madsen K.B. Theories of motivation; a comparative study of modern theories of motivation / K.B. Madsen. – Copenhagen, Munksgaard, 1959. – 352 p. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr100.ru/wmc/function/training>. – Дата доступа: 10.01.2010.
10. Psychology Today: An Introduction Richard R/ Bootzin... et [al.]. – 7th eg / 728 p. 1991. Includes bibliographical references and indexes.
11. Psychology Today: An Introduction Richard R/ Bootzin... et [al.]. – 7th eg / 728 p. 1991. Includes bibliographical references and indexes.

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	3
Часть I. ОСНОВЫ МАРКЕТИНГА.....	6
Литература.....	26
Часть II. ДЕЛОВЫЕ КУЛЬТУРЫ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ.....	27
Литература.....	45
Часть III. КОНФЛИКТЛОГИЯ (ПСИХОЛОГИЯ СЛУЖЕБНОГО КОНФЛИКТА).....	46
Литература.....	76
Часть IV. СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ	77
Литература.....	99
Часть V. КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КОМПАНИИ.....	100
Литература.....	124
Часть VI. КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ	125
Литература.....	150

Учебное издание

Финькевич Людмила Владимировна
Азарёнок Наталья Валерьевна
Повидайко Людмила Владимировна и др.

ПСИХОЛОГИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Учебно-методическое пособие

Редактор Т.А. Белапко
Техническое редактирование и компьютерная верстка И.И. Дроздовой

Подписано в печать 10.06.11. Формат 60×84 $\frac{1}{16}$. Бумага офсетная. Гарнитура *Таймс*,
Печать Riso. Усл. печ. л. 8,84. Уч.-изд. л. 8,44. Тираж 100 экз. Заказ

Издатель и полиграфическое исполнение:
Учреждение образования «Белорусский государственный педагогический
университет имени Максима Танка».
ЛИ № 02330/0494368 от 16.03.09.
ЛП № 02330/0494171 от 03.04.09.
220050, Минск, Советская, 18.
<http://izdat.bspu.unibel.by/>